سلسلة كتب المعارف الإدارية
الكتاب السادس عشر

السلوك التنظيمي

الجزء الأول

دكتور
محمد الصيرفي
أخصائي تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات أبو قير - الإسكندرية
المستشار الإداري لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض
المستشار الإعلامي لجريدة أخبار العرب - أبو ظبي

مؤسسة حورس الدولية

الناشر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه - سبورتنج - الإسكندرية

ت.ف: ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٣٠٥٩٨

مؤسسة طيبة

للنشر والتوزيع

٧ ش علام حسين - الظاهر - القاهرة

ت: ٠٢/٧٨٦٧١٩٨ تلفاكس: ٠٢/٦٨٢٦٧٤٦

رقم الإيداع بدار الكتب

١٨٣٩٩ / ٢٠٠٤

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-029-0

مدير النشر

مصطفى غنيم

الطبعة الأولى

٢٠٠٥

تحذير

حقوق الطبع محفوظة للناشر

ويحذر النسخ أو الاقتباس أو التصوير

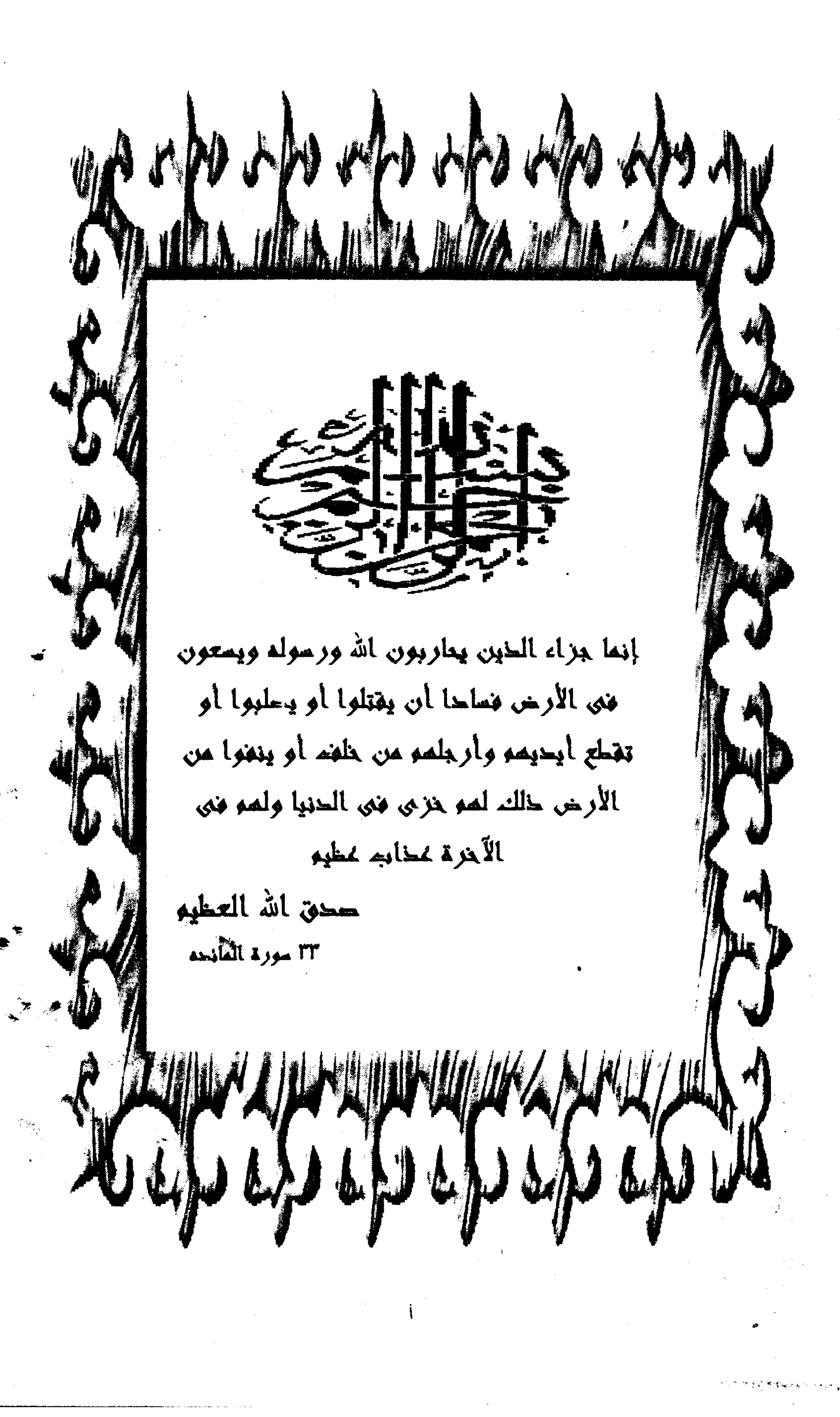
بأى شكل إلا بموافقة خطية من

الناشر

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جرافيك: أحمد أمين



بسم الله الرحمن الرحيم
إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون
فى الأرض فسادا أن يقتلوا أو يصلبوا أو
تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا من
الأرض ذلك لهم خزى فى الدنيا ولهم فى
الآخرة عذاب عظيم
صدق الله العظيم
٣٣ سورة المائده

إهــــــــــــــــداء

إلى كل من تسول له نفسه أنه قادر على أن يطفئ نور الله ....

ونور الله هو الحق والعدل ودحض الظلم مهما طال ليله .

إلى كل أولئك الذين أدعو لأنفسهم العلم والأستاذية ....

وهم منهم براء.

الى كل أولئك الذين يدعون محاربة الفساد ....

وهم في حد ذاتهم أصل للفساد .

إلى كل أولئك الذين يفتقدون إلى العلم والأخلاق والمبادئ ويدعون

لأنفسهم البراءة والطهارة

إليهم جميعا أهدي ما كتبت لكي يتعلمون العلم والأخلاق

والمبادئ.

د . محمد الصيرفي

تقديم

يتناول هذا الكتاب موضوعا أساسيا فى الإدارة وهو السلوك التنظيمى للإنسان العامل سواء فى القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع التعاوني ... وذلك لأنه يبحث فى سلوك الإنسان فى ميدان العمل والعوامل المحددة لهذا السلوك والتي لا تختلف باختلاف القطاع الذى يعمل فيه الفرد .

وتقوم الفكرة الأساسية فى هذا المرجع على أساس تقسيم السلوك إلى نوعين أساسيين هما السلوك الإنسانى "الفردي" الذي يقوم به الإنسان تلقائيا وهو ما يميز سلوك الإنسان فى النادي أو الأسرة أو فى فترات الراحة ..... بعيدا عن قواعد التنظيمات الرسمية **أما النوع الثاني من السلوك فهو السلوك التنظيمى** وهو السلوك الناتج عن تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمات الإدارية سواء السلوك غير الرسمى الذى يقوم به الأفراد من تلقاء أنفسهم أو ذلك السلوك الذى يتوجب عليهم التمثل به إذا ما أرادوا الحفاظ على أوضاعهم فى التنظيم الذى يعملون فيه **مع ملاحظة أن الإنسان لا يقوم بالسلوك التنظيمى ترجمة لأهدافه وتصوراته الخاصة وإنما يقوم به تلبية للتعليمات والاوامر التى يتطلبها الجهاز الذى يعمل فيه .**

وكلمة أخيرة أود أن أسوقها فى هذا الصدد هو أننى فى الواقع لم أعن بالاهتمام بهذا الموضوع – أى سلوك التنظيمى – إلا بعد ما لمست الحاجة إليه ماسة من جميع الوجوه **فالدراسة هنا محورها الأساسى هو الإنسان والإنسان لا يمكنه أن يعيش ملتزما بالقواعد التنظيمية الرسمية طوال يومه لذا كان لابد من التعرض لمزيد من الدراسات النفسية والاجتماعية وغيرها** من العلوم السلوكية لفهم **الكثير حول هذا الإنسان وكيفية إقناعه بالالتزام بالسلوك التنظيمى** هذا ما سوف نحاول استعراضه فى هذا المرجع فنحن نستعرض النظريات التى تبحث فى سلوك الإنسان كفرد وكعضو فى الجماعة وما يتصل بها من نظريات حول الدوافع والإدراك والاتجاهات والقيم والتعليم وطبيعة الجماعة والقيادة والاتصالات والتحفيز ..

ولقد حرصنا كل الحرص على أن لا يكون هذا المرجع مثل غيرة من المراجع التقليدية التى تتناول السلوك التنظيمى وذلك من خلال تضمين هذا المرجع باحدث الموضوعات التى تتناول السلوك التنظيمى.

آما لين في الوصول إلى الطريقة المثلى لإقناع جميع العاملين بضرورة الالتزام عن اقتناع وحب وإخلاصْ بالسلوك التنظيمى الذى يحقق لهم آمالهم وأمال منظماتهم .

والله نسأل أن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا والله من وراء القصد

☎ : ٠٦٢/٣٣٤١٧٧ فاكس : ٠٦٢/٣٥٣٧٩٦

موبايل : ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

دكتور
محمد الصيرفى

الفصل الاول
السلوك الفردى / التنظيمى

الفصـــل الأول
السلوك الفردي / التنظيمي

كان السلوك محل اهتمام الإنسان منذ القدم وكان ذلك جزء من محاولة الإنسان فهم حقيقة نفسه ووجودة وقد أدى تقدم العلوم الطبيعية إلى تأكيد حقيقة أن الإنسان إذا أراد أن يعيش فلا بد له أن يفهم غيره من الناس ويعرف كيف يتعامل معهم ونحن فى الصفحات القادمة سوف تستعرض مفهوم السلوك الفردي ثم سوف نتطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمى وذلك على النحو التالي :-

أولا : السلوك الفردى

يمكن تعريف السلوك بأنه "سلسلة من الاختيارات التى يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف للآخر"[1] والسلوك وفقا لقاموس وبستر "WEBSTER" هو الطريقة التى يتصرف بها الفرد او الكائن الحى خصوصا خلال استجابته للمثيرات .

أى أننا نقصد بالسلوك جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والإنفعالى والاجتماعي الذى يقوم به الفرد وهو أيضا نشاطا مستمرا يقوم به الفرد لكى يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته هذا ويتخذ السلوك الإنسانى صورا شتى نذكر منها ما يلى[2] :-

١. السلوك العقلي :-

وهو ذلك السلوك الذى يستخدم فيه الفرد ذكائه فى مواجهة مختلف المشكلات التى تقابله فى حياته .

---

(1) Lee J. Gronbach educatioal psychology New York : Harcourt and co. 1954 .

(2) د . على احمد على – الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمى – مكتبة عين شمس – القاهرة – غير مبين سنة النشر ص13 وما بعدها .

٢. السلوك الحركي :-
وهو كل مهارة يدوية يتعلمها الفرد وعادة ما يتطلب هذا السلوك قدرا من السلوك العقلي .

٣. السلوك الانفعالي :-
وهو السلوك الناجم عن استجابة الفرد لمنبه معين ومن بين هذه الانفعالات الفرح والحزن والبكاء والاكتئاب والغضب والتفاؤل والتشاؤم .....

٤. السلوك اللغوي :-
ويتمثل هذا السلوك فى عمليات الاتصال التى تتم بين الإفراد بعضهم البعض الأخر .

٥. السلوك الاجتماعي :-
وهو ذلك السلوك الذى يصدر عن الفرد وهو يتعامل مع مختلف الجماعات .

٦. السلوك التوافقي :-
وهو ذلك السلوك الذى يصدر عن الفرد فى محاولة منه لتكييف مع المواقف المحبطة التى تصادفه فى حياته اليومية حيث يتمثل هذا السلوك فى البحث عن أهداف بديلة أو تنازل الفرد عن بعض الدوافع التى لم يستطع إشباعها أو رضاؤه عن الإشباع الجزئى لهذه الدوافع .

خصائص السلوك[1]

١. السلوك هادف :-
بمعنى ان كل سلوك يصدر عن الإنسان لابد أن يكون موجها لهدف معين وهذا الهدف قد يكون فى تحقيق ميزة معينة أو تلاشى ضرر كما أن هذه الأهداف قد تكون معروفة للإنسان أو مجهولة .

---

(1) د. عرفه متولى سند – مقدمه فى العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى مجال الإدارة – غير مبين الناشر أو سنة النشر ص66 .

٢. السلوك مسبب :-

أى أن السلوك لابد أن يكون له سبب والسبب عبارة عن تفاعل بين المحرك والمؤثر وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه المحركات والمؤثرات وهذه الأسباب تنقسم إلى أسباب جسمانية مادية وأسباب معنوية اجتماعية كما أن هذه الأسباب قد تكون معروفة بوضوح للإنسان وقد تكون مجهولة وغير واضحة .

٣. السلوك له دافع :-

والدوافع هنا هو القوة الحقيقية التى تحرك هذا السلوك فحيث يوجد لدى الإنسان دوافع او رغبات غير مشبعه فإن المرء يسلك سلوكيات معنية لإشباعها .

عناصر السلوك[1] :-

نحن نقصد بعناصر السلوك تلك المتغيرات التى يجب دراستها لفهم السلوك الإنسانى والتنبؤ به وهذه العناصر هى :-

١. التعلم : -

وهو ذلك العنصر الذى يمكن الاستفادة منه فى فهم كيفية اكتساب الفرد لسلوكه وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماطا معينة من السلوك .

٢. الإدراك :-

وهو ذلك العنصر الذى يفيد فى تفسير كيفية فهم الآخرين لما يتعرضون له من مواقف وأحداث .

---

(1) د. احمد ماهر – السلوك التنظيمى – مدخل بناء المهارات – مركز التنمية الإدارية – جامعة الإسكندرية 1993 ص 29 وما بعدها .

٣. الدافعية :-

وهو ذلك العنصر الذى يفيد فى فهم العناصر التى تؤثر فى رفع حماس ودافعية الأفراد للعمل وفى التسلح ببعض المهارات التى يمكن من خلالها رفع الروح المعنوية .

٤. الشخصية :-

وهو ذلك العنصر الذى يمكننا من خلال الفهم الصحيح له أن نوجه الآخرين إلى الأداء السليم .

٥. القدرات :-

وهو ذلك العنصر الذى يمكننا من خلال الفهم الصحيح له من تصميم اختبارات العمل واختيار الأفراد الأكفاء لأداء أعمال معينة .

نموذج السلوك الإنسانى(1) :-

يتكون هذا النموذج من العناصر التالية :

١. المدخلات :

وهى تتمثل فى كافة المثيرات الخارجية المحيطة بالإنسان وكذا المثيرات المرتبطة بعوامل فى ذاتية الفرد والتى يستقبلها الإنسان من خلال عملية الشعور .

٢. التشغيل المركزى للمعلومات :-

وتتكون هذه المرحلة من تخزين المعلومات التى تم استقبالها فى الذاكرة وعملية الإدراك والتفكير واتخاذ القرارات... وتعتبر هذه المرحلة على جانب كبير من الأهمية حيث يتوقف عليها طبيعة التصرف أو الاستجابة الناتجة .

---

(1) د. محمد على شهيب – السلوك الانسانى فى التنظيم – دار الفكر العربى – القاهره ١٩٨٢ – صـ ٤٠ وما بعدها

٣. المخرجات :-

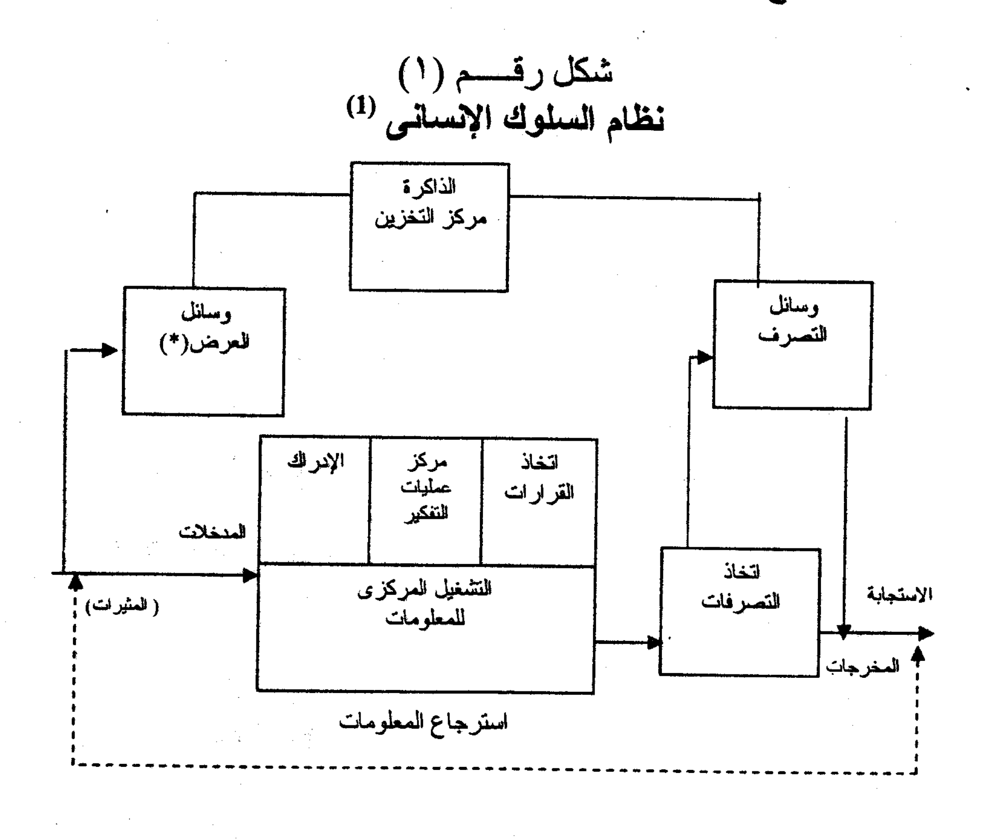
ويلاحظ ان المعلومات قد تم استقبالها وتخزينها فى الذاكره يتم تشغيلها وينتج نتيجة ذلك قرارات محددة توضح طبيعة التصرف المطلوب والاستجابة .

٤. استرجاع المعلومات :-

وفى هذه المرحلة يتم رجوع المعلومات الخاصة باستجابة الفرد إلى عملية المدخلات ثم يستتبع ذلك تغيير فى المخرجات " الاستجابات " التى ستحدث فيما بعد ولعل الشكل التالى يسهم فى إيضاح ما سبق ذكره .

شكل رقم (١)

نظام السلوك الإنسانى (1)



---

(١) المرجع السابق ص ٤٤ .

(٢) يقصد بوسائل العرض عرض المعلومات بواسطة رموز وتضير أهمية تلك الوسائل من طبيعة المعلومات المناحة فى البيئة المحيطة بالانسان .

- **تفسير السلوك الإنسانى :-**

على الرغم من أن السلوك البشرى لازال غامضا فإن هناك بعض المحاولات التى قامت بها المدارس الفكرية الفلسفية لتفسير هذا السلوك نذكر منها ما يلى [1] :

✓ **مدرسة التحليل النفسي :**

يزعم أنصار هذه المدرسة أن **كل ظاهرة سلوكية لها أسباب فى حياة الفرد وأن مقدار الحتمية يتوقف على كفاية السبب إلى درجة أن جميع النواحي أو العوامل المتداخلة فى السلوك تنبع من الظروف السابقة له ولا دخل للصدفة فيه** واعتبرت هذه المدرسة أن الأسباب النفسية هى رغبات او دوافع أو حوافز وعليه نجد أن هذه المدرسة اهتمت بما يلى :-

١. إرجاع السلوك الإنسانى إلى دوافع اللاشعور .
٢. إرجاع جميع الانحرافات النفسية إلى دوافع اللاشعور.
٣. لكل غريزة هدفا ومحورا وموضوعا " حالة توتر" .
٤. جعل الدوافع أساسا للطاقة النفسية " دوافع – غرائز- جنس – عدوان" .
٥. التأكيد على أهمية التعليم فى تحويل مجرى الطاقة النفسية وتعديل السلوك.

أى أن هذه المدرسه حاولت تفسير السلوك من جانب اللاشعور .

✓ **المدرسة الغرضية :**

ترى أنصار هذه المدرسة أن الفرد يستبصر الهدف الذى يرغب الوصول إليه ولو أن استبصار الغرض ليس بنفس أهمية محاولة الوصول إلى الهدف أى أن **التركيز هنا على الدوافع والاغراض التى تقع وراء السلوك.**

---

(١) د.شوقى ناجى جواد ، سلوك تنظيمى ، الطبيعة الاولى ، دار الحامد للنشر ، عمان ٢٠٠٠ ص ٥٤ ومابعدها .

ووفقا لتوجيهات هذه المدرسة فإن السلوك الغرضى يتميز بالآتي:-

١. الاستمرارية بمعنى أن الاستجابة بالسلوك المطلوب تستمر حتى بعد زوال المنبه أو المثير .
٢. التنوع والتغيير أى لا يقف السلوك عند وجود العقبات بل يتخطاها ويتغير ويتنوع حتى يتحقق الهدف .
٣. الانتهاء أى أن السلوك ينتهى عند الحصول على الهدف.
٤. التعديل أى أن السلوك يتعدل ويتحسن بالتكرار للأمر.

✓ **المدرسة السلوكية :-**

يرى رواد هذه المدرسة أنه يمكن **تفسير السلوك على أساس العادات التى تتكون أليا" نتيجة تغيرات فسيولوجية يمكن تفسيرها على أساس ميكانيكي بحت** وأن نقطة البداية فى العادات هى مثير خارجي يؤدى إلى استجابة وهذه الاستجابة تكون ذاتها هى مثير داخلي يؤدى إلى استجابة أخرى وهكذا وينمو السلوك بتكوين سلاسل متصلة من العادات ثم تصبح هذه العادات أنماطا سلوكية .. وخلاصة القول أن هذه المدرسة **حاولت تفسير السلوك من خلال التجريب والملاحظة الموضوعية له.**

✓ **مدرسة الجاشتلت " الشكل أو الهيئة ":-**

تتلخص آراء هذه المدرسة **فى إن الإدراك للأجزاء يتحدد بعلاقتها مع الكل لأنها تتخذ صفاتها من هذه العلاقة** وأن أى موقف من مواقف الحياة أنما يحتوى على عدة عناصر تتفاعل مع بعضها وذلك لأن للموقف خاصية ديناميكية حركية – وينشأ عن تفاعل هذه العناصر تنظيما خاصا باتجاه تكوين تنظيم جديد حتى يتم التواصل إلى حالة التوازن مع الملاحظة أن المدرك يميل إلى التكامل المنظم بمعنى أن الإدارك يتجه نحو الشكل

المنسق والتنظيم النهائى للموقف الذى من شأنه إبراز بعض العلاقات فى مركز انتباه الفرد بينما تبقى العلاقات الأخرى فى الحاشية وأن الفرد يدرك الشيء كصورة محددة على أرضية غير محددة وهذا يعنى أن الموقف السلوكى للفرد ليس مجرد مجموعة مثيرات واستجابات سابقة وإنما هو كل يمثل نموذجا وترتيبا يختلف عن غيره **وخلاصة القول أن هذه المدرسة حاولت تفسير السلوك من خلال النظر إلى البيئة الاجتماعية وليس الفرد نفسه .**

- **محددات السلوك الإنسانى[1] :-**

هناك عوامل معينة تعتبر محددة لسلوك الفرد نذكر بعضها على سبيل المثال .

1. **القدرات الجسيمة للفرد :-**

فالفرد الذى يتمتع بقوة بدنية مناسبة يكون لديه الفرصه للقيام لبعض الأعمال التى لا يستطيع فرد آخر ضعيف القوى القيام بها.

2. **القدرات العقلية :-**

والقدرات العقلية هنا يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:-

- القدرات العقلية العامة أو ما يطلق عليه أسم الذكاء وهذه القدرة تختلف من شخص لأخر ومن ثم فإنها تؤثر على مدى نجاح الفرد فى الأعمال التى تعرض عليه .

- القدرات العقلية الخاصة والتى منها القدرة اللغوية والحسابية واليدوية والميكانيكية والفنية ...... وبعض هذه القدرات مطلوب توافرها فى الفرد على مستوى معين للنجاح فى بعض الأعمال .

---

(1) د. على احمد على – الأسس العامة للسلوك – مرجع سبق ذكره ص29 وما بعدها .

٣. **الشخصية :-**
لا شك أن الشخصية هى التى تحدد وإلى درجة كبيرة شكل التصرفات والأفعال الصادرة عن الفرد كما أن فهمنا لشخصية الفرد يجعلنا قادريين على التنبؤ بما ستكون عليه التصرفات هذا الفرد إذا واجه موقفا معينا او صادف مشكلة محددة .

٤. **الثقافة :-**
أن الثقافة لها تأثيرا واضح أيضا على سلوك الأفراد لأن الفرد يشب ليجد نفسه طوعا أو كراهية يتبع ما هو سائد فى الجماعة من ثقافات فهو يأكل بالطريقة التى يأكل بها الناس ويتزوج حسب العرف والتقاليد السائدة ... ومن هنا نستطيع أن ندرك تأثير الثقافة الكبير على سلوك الأفراد الذين يحيون فى ظلها .

٥. **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد -**
وهنا يلاحظ إن أثر الجماعات على سلوك الأفراد يختلف باختلاف أهمية الجماعة بالنسبة للفرد والمدة التى يقضيها الفرد فى الجماعة ومدى قدرة هذه الجماعة على إشباع حاجات الفرد المالية والاجتماعية والنفسية .

٦. **الطبقة الاجتماعية للفرد :-**
وهنا يلاحظ أن الطبقة الاجتماعية تترك بصماتها على سلوك أفرادها وتفرض بعض القيود على تصرفاتهم فمثلا قد أثبت الدراسات أن أفراد الطبقة الدينا لا يستويهم التعليم اللفظى ولكن يستويهم اكتساب المهارة والخبرة التى تزيد من قدرتهم على اكتساب المادى .

ثانيا: السلوك التنظيمى :-

- **المفهـوم :-**

وردت العديد من المفاهيم الخاصة بالسلوك التنظيمى نذكر منها ما يلى :-

- يرى سيزلاقى وولاس Szilagyi and wallsce أن السلوك التنظيمى هو " دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر فى ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة فى المنظمات البشرية وأهدافها"[1] :-

- وقد عرف Schermerorm[2] وآخرون السلوك التنظيمى على أنه "مجموعة معارف يستخدمها المديرون من أجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية .

- **أما هود جيست والتمان** Hod getts and Altman فقد عرف السلوك التنظيمي على أنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الاجتماعى الإنساني في البيئة التنظيمية "[3] .

---

(1) د. ناصر محمد العديلى – السلوك الإنساني و التنظيمي – منظور لكى مقارن – معهد الإدارة العامة – الرياض – 1995ص 9.

(2)J.R.Scermerhorn J.G.Hunt R.N.Osborn managing organizational Behavior U.S.A John Wiely and sons 1985 p.2.

(3) Rich and Hodgetto and Steven Altman, organizational Behavior (Philadelphia: W.B saunders company 1979) p.5

- أمـا روبنسRobbins فقد عرف السلوك التنظيمـى علـى أنـه العلـم الـذى يبحـث فـى التـأثير الـذى يحدثـه الأفـراد والجماعـات والهيكـل التنظيمـى علـى سـلوك العـاملين حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرون فـى تفهم سلوك العـاملين ومـن ثـم إداراتهم حتـى يزيـد مـن الفاعلية التنظيمية" [1] :-

- ويرى باودتش Bowditch أن السلوك التنظيمى هو :

" فهم العمليات الإداريـة التـى تتضـمن الأدوار وأنمـاط السلوك والمهارات الضرورية اللازمة للأداء الإداري الفعـال حيـث تتمثـل بعـض المهـارات السـلوكية فـى التواصــل مـــع الـــزملاء والمســـاعدين والرؤســـاء والحصـول علـى المعلومـات والمشـاركة فيهـا وإدارة الاجتماعـات وتوزيـع المـوارد علـى جماعـات العمـل وإدارة الصراعات التنظيمية "[2] .

- وقـد عـرف ديفس Davis السـلوك التنظيمـى بأنـه " دراسـة وتطبيـق المعـارف الخاصـة بالسـلوك الإنسـانى فـى التنظـيم والتـى لهـا علاقـة بأنظمتـة الفرعيـة مثـل الهيكــل التنظيمـــى والتقنيـــات والنظـــام الاجتمـــاعى الخـــارجى حيـــث أن الهـــدف عـــن دراســـة الســـلوك التنظيمـى هـو تحسـين العلاقـة بـين العـاملين والهيكـل التنظيمـى والتكنولوجيا والنظـام الاجتمـاعي الخـارجي لتحقيق نتائج إنسانية أفضل "[3] :-

---

(1) S.P. Robbins organizational Behavior Concep and Contoversies (U.S.A) Prentice- Hall- Inczngle Wood Cliffs N. Jersy 1979) p.70
(2) J. L Bowditch A. F. Buono, a Primer on Organizational Behavior " U .S. a " John Wiley and Sons 1985 p.1
(3) Keith Davis ,Human Behavior at Work , Organizational Behavior " India, TATA , Mc Graw – Hill Publising company Ltd. 1980 p.5.

- وذكر فريد لوثانس **Fred Luthans** أن السلوك التنظيمى هو " الموضوع الذى يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنسانى فى التنظيم والتنبؤ به وتوجيه "[1] .

- **خصائص السلوك التنظيمي [2] :-**

١. السلوك التنظيمى طريقة للتفكير حيث ينظر إلى سلوك على ثلاثة مستويات هى الفرد والجماعة والمنظمة .
٢. السلوك التنظيمى يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك .
٣. التوجه الإنسانى هو الأساس فى مجال السلوك التنظيمى حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم وإدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم .
٤. السلوك التنظيمى يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها .
٥. للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمى .
٦. طالما أن هناك قواعد وأسس فى مجال السلوك التنظيمي فإن أساليب العلمية يكون لها أهميتها فى دراسة المتغيرات والعلاقات .

أهمية دراسة السلوك التنظيمي [3] :-

١. يعتبر الفرد أهم عنصر فى التنظيم لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ، متى ، وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي ؟

---

(1) Fred Luthans: Organizational Behavior Fifth Edition (Singapore Mc Grow –Hill Book Co., 1989) p.a .

(2) د. احمد إبراهيم عبد الهادي- السلوك التنظيمي – دراسة فى التمثيل السلوكي للرجل والمرآة فى العمل والإدارة –مكتبة الجامعة – بنها 1991ص16 .

(٣) د.عبد الله بن عبد الغني الطجم ، السلوك التنظيمى ، المفاهيم ، النظريات والتطبيقات ، دار النوابغ للنشر والتوزيع ، جدة ١٤١٧ هـ ، ص ٥٣ ومابعدها .

٢. أن الفرد بطبيعته يرغب فى التعلم واكتساب مفاهيم جديدة ومن ثم فواجب الإدارة تهيئة الظروف التى يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التى تؤثر إيجابيا على سلوكه .

٣. كبر حجم المنظمات الإنتاجية حتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية ومن ثم فإن على الإدارة تهيأ الظروف التى يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيمى الرسمى .

٤. التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمن من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات العاملين ومن ثم فلابد من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه .

٥. القيادة تتمثل فى القدرة على التأثير لذلك نجد كثيراً من المتهمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين وذلك من خلال دراستهم للسلوك التنظيمى.

٦. الدراسة العلمية للسلوك التنظيمى تساعد فى تقدير نوعيه الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد فى المستويات الإدارية المختلفة.

الفرق بين السلوك التنظيمى وفروع المعرفة الأخرى[1] :-

١. الفرق بين السلوك التنظيمى وعلم النفس التنظيمى :-

لمجالين يركزان على شرح وتوضيح السلوك الإنسانى فى المنظمات **غير أن الفرق بينهما يمثل فى أن علم النفس التنظيمى يهتم فقط بدراسة المستوى السيكولوجي للأفراد بينما السلوك التنظيمى يمتد ليشمل اهتماماته العديد من الجوانب السلوكية فى التنظيم .**

---

(1) د. احمد ابراهيم عبد الهادي- السلوك التنظيمي – مرجع سبق دكره ص18 وما بعدها.

٢. **الفرق بين السلوك التنظيمى ونظرية التنظيم :-**
يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل التنظيم والتطبيق العملي لهذه المعرفة أما نظرية التنظيم فإنها **تهتم بالهيكل التنظيمى** والعمليات ومخرجات النظام .

٣. **الفرق بين السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية :**
تهتم إدارة الموارد البشرية بتنظيم جذب وتحفيز العاملين بالمنظمة أى أنها تهتم بالجانب الفني فى هذا الصدد **أما السلوك التنظيمى فإنه يركز على الجوانب السلوكية .**

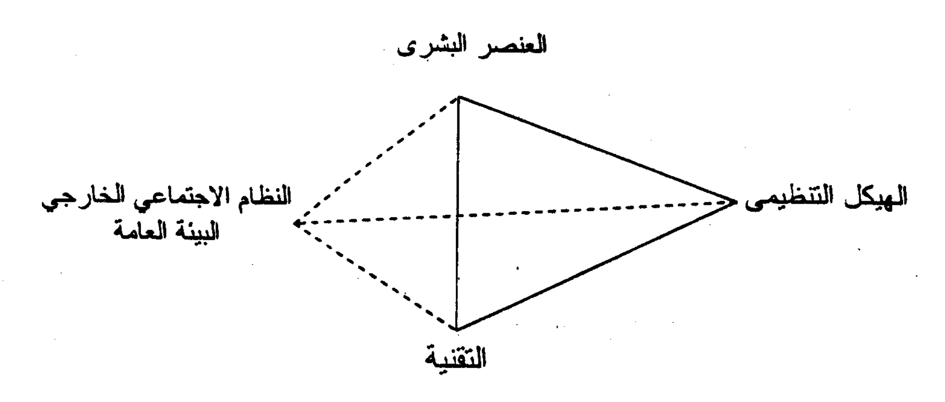
- **عناصر السلوك التنظيمى :-**

يتكون السلوك التنظيمى من أربعة عناصر أساسية هى :-

١. الأفراد وذلك من خلال جميع أنواع المنظمات .
٢. التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمات .
٣. عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .
٤. الهيكل التنظيمي بما يشمله من وظائف ومناصب إدارية .

ويوضح الشكل التالي هذه العناصر :

شكل رقم (٢)
عناصـر السلوك التنظيمـي [١]



---

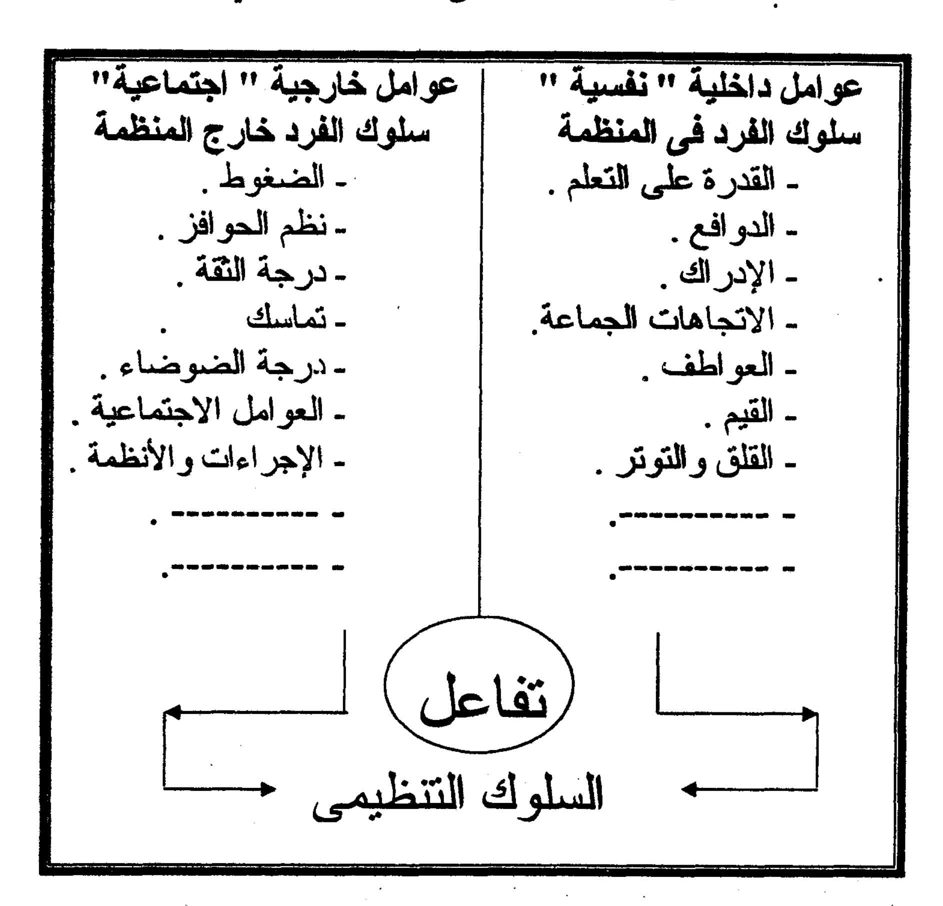
١) د محمود سليمان العميان – السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال – دار وائل للنشر – عمان 2002 ص 20 وما بعدها

- **العوامل المتفاعلة فى السلوك التنظيمى [1] :**

السلوك التنظيمي هو ناتج عملية التفاعل بين العوامل " النفسية " والعوامل الاجتماعية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة والشكل التالي يوضع عملية التفاعل هذه.

شكل رقم (٣)

العوامل المتفاعلة فى السلوك التنظيمي



---

(1) المرجع السابق صـ ٢٠

هذا وسوف نحاول فى الصفحات التالية التعرض لبعض هذه العوامل بشئ من التفاصيل .

- **التطبيق العملى للمديرين فى مجال السلوك التنظيمى**[1] :

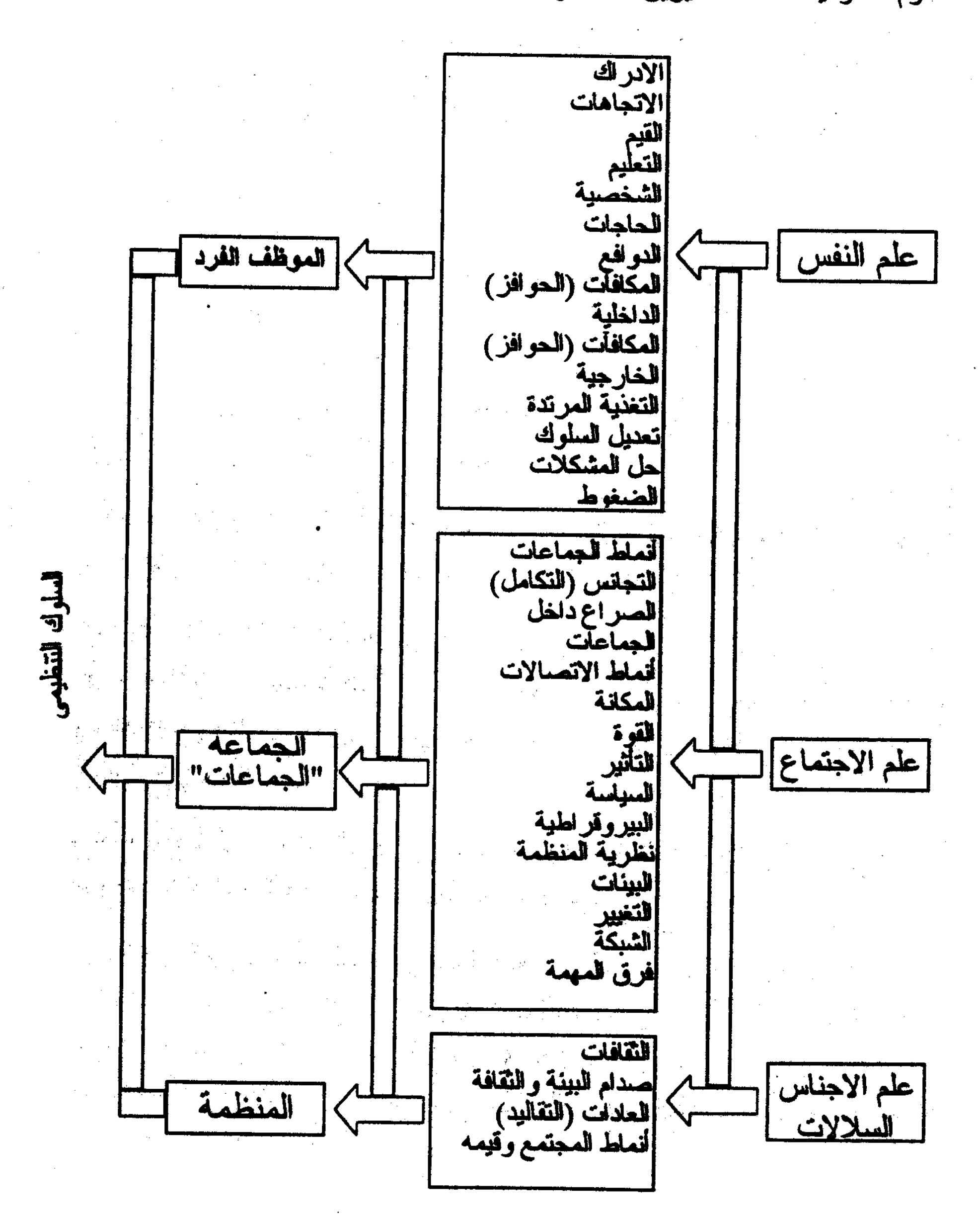
ويقترح قبسون وزملاؤه .Gibson et al دليلاً تطبيقياً للمديرين فى السلوك التنظيمى يوضحه الشكل التالى :

(1) د. ناصر محمد العديلى ، السلوك الانسانى والتنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٢٢ ــ ٢٣

شكل رقم (٤)

دليل المديرين لتطبيق السلوك التنظيمى

العلوم السلوكية ⇦⇦ المديرين ⇦⇦ وحدة التحليل ⇦ مجال تطبيق السلوك التنظيمى



فعلم النفس هو العلم الذى يتناول السلوك الانسانى وتفاعلاته من خلال دراسة النشاطات النفسية ، مثل الإدراك ، الاتجاهات (المواقف) القيم ، التعلم ، الشخصية ، الحاجات ، الدوافع ، المكافآت الداخلية والمكافآت الخارجية (الحوافز) التغذية المرتدة ، تعديل السلوك ، حل المشكلات ، الضغوط وحل النزاعات .

إن هذه العوامل النفسية تساعد المدير على فهم وإدراك حقيقة الأفراد الذين يعمل معهم وتساعده فى عملية التعامل معهم .

كما أن علم الاجتماع هو العلم الذى يتناول دراسة الجماعات من حيث: أنماط الجماعات ، التجانس والتكامل بينها والصراع (النزاع) داخل الجماعات ، انماط الاتصالات ، المركز الاجتماعى ، القوة والنفوذ ، السياسة البيروقراطية ، نظرية المنظمة ، البيانات ، عمليات التغيير الاجتماعى ، الشبكة ، فرق المهمات .

وكل هذه العوامل تساعد المديرين على فهم السلوك الجماعى للإفراد والعلاقات بينهم ، وتساعدهم على الإدراك وطريقة التعامل معهم .

أما علم السلالات (الأجناس) فإنه يعنى بدراسة : الثقافة الاجتماعية ، ثقافة الأفراد ، ثقافة المنظمة ، الصراع او الصدام بين البيئة والثقافة والعادات والتقاليد ودورها فى تحديد سلوك الأفراد والجماعات ، أنماط المجتمع وقيمه .

وهذه العوامل تساعد المديرين على فهم أهمية الثقافة والبيئة ودورها فى سلوك الأفراد والجماعات بالعمل والمنظمات .

إن تكامل فهم سلوك الفرد بواسطة علم النفس ، وفهم سلوك الجماعات بواسطة علم الاجتماع ، وسلوك المنظمات بواسطة نظريات المنظمة يعطى المديرين بصيرة فى تكامل هذه العوامل الثلاث وهى : الفرد ـ الجماعة ـ المنظمة ـ التى هى حقل السلوك التنظيمى وهى الميدان الذى يعمل فيه ويدور المديرون .

الفصل الثانى

تحليل المنظمه / الفرد /العمل

الفصـــل الثانـــي

تحليل المنظمة / الفرد / العمل

أولا: تحليـــل المنظمة :-

١. مفهـــوم المنظمـــة :-

لقـد تعددت التعـاريف التـي أعطيـت للمنظمـة وفـق الاتجاهـات المختلفـة للمـدارس الإداريـة فقـد وصـفتها المـدارس التقليديـة على أنها " توجيه وتوظيف جهود عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين "[1].

- ✓ **أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد نظرت إلى المنظمـة علـى** أنها " نشاط إنساني موجه لتحقيق هدف أو أهداف محدد "[2].
- ✓ أمـا **المحـدثون مـن علمـاء الإدارة فكانـت لهـم وجهـة** نظـر مختلفة فمثلا نظر روبنز للمنظمة على أنها " كيان اجتماعي منسـق بشـكل معتمـد ولـه حـدود تميـزه عـن بيئتـه الخارجيـة ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة [3].
- ✓ **أمـا جسـتر بانـادر فقد نظـر إلـى المنظمـة علـى أنهـا** "نظامـا تعاونيـا يقـوم علـى أسـاس تعـاون شخصـين أو أكثـر مـن أجـل تحقيق هدف معين" [4].

---

(1) د. مهدى حسن زويلف وآخرون – إدارة المنظمة نظريات وسلوك – دار مجدلاوى للطباعة والنشر – عمان 1996 ص10 .

(2) د . سيد الهوارى – التنظيم الهياكل والسلوكيات - بكلية عين شمس – القاهرة 1980 ص2.

(3) Stephen P.P. Robins, Organization. Theroy Strce Ture Desing , Application <prentice Hall international , Ine , Engle Wood Eliffes, New Jersy ,1990 .p.9.

(4) Chester Barnald . the function of Executives cambisdge mass, Harvard University .

✓ كما عرف أرثر بيد وريموند زامنوتو المنظمة إنها " كيان اجتماعي هادف يمثل نظاما تتم هيكلة نشاطاته بشكل معتمد وله حدود يمكن تميزها "[1] .

وأخيرا فقد أوضح جوزيف لتر أن لفظ المنظمة يطلق حينما :-

١. يكون هناك أفراداً قادرين على التواصل بهم .
٢. راغبين في المشاركة بالعمل أو المساهمة في عمل مشترك .
٣. بغية تحقيق هدف عام .

ونخرج من هذه التعاريف التي ربما اختلفت في المضامين والهدف غير أنها قد اتحدت في الإطار العام من أن المنظمة هي (*).

" بمثابة هيكل رسمي يضم أفرادا يعملون ويتعاملون معا بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة " .

٢. أهـــداف المنظمات :-

للمنظمات أربعة من الأهداف الأساسية والمقبولة على نطاق واسع هي[2] :

١. الكفاية في مجالات تحقيق أهداف وحاجات المجتمع .
٢. تحقيق السعادة للأعضاء العاملين بها .
٣. الاهتمام والعناية بالمجتمع وضمان استمراره وبقائه .
٤. إشباع عدد كبير من حاجات العاملين فيها أو المتعاملين معها ومن بين تلك الحاجات ما يلي :

---

(1) Joseph Letters, Organization (N.Y) : Johm Wilg and Sons. 1969) p.90

(*) يلاحظ أنه يمكن التعبير عن المنظمة بالمعادلة الآتية :-
المنظمة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد مادية + موارد فنية .

(2) د. مؤيد سعيد سالم - نظرية المنظمة – الهياكل والتصميم – دار وائل للطباعة والنشر – عمان – 2000 ص 28-29.

- ضمان وثبات الوظيفة للفرد العامل .
- الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي .
- الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الاعتماد عليهم .
- الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات فى مجال معين .

٣. مكونات المنظمة(*) :-

إذا القينا نظرة فاحصة على المنظمة نجد أنها تتكون من أربعة مكونات رئيسية هى(1) :-

١. مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص.
٢. هدف هو سبب أساسي للتعاون بين هؤلاء الأفراد وهو هدف يشبعون من خلاله حاجات لهم .
٣. استمرارية أى أنه ليس تعاونا لصفقة أو عملية وقتية واحدة وإنما هو تعاون له صفة الاستمرار الأبدي .
٤. هيكل(**) وهو الشكل التركيبي والإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف .

(*) يهمنا فى هذا المجال أن نفرق بين مصطلح تصميم المنظمة ونظرية المنظمة فتصميم المنظمة يعنى مواضيع البناء التنظيمي والتغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة أما نظرية المنظمة فنقصد بها وصف كيفية بناء المنظمات فعليا مع تقديم المقترحات والإرشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات أى أن نظرية المنظمة هى النظام الذى يدرس هيكل المنظمة وتصميمها .

(1) د. سعاد نائف برنوطى – الأعمال – الخصائص والوظائف الإدارية - دار وائل للطباعة والنشر.

(**) إن مصطلح هيكل يشير إلى عدد نوعية الوحدات والمراكز الإدارية الممكن تواجدها فى المنظمة .

٤. أهميــة دراسة المنظمــات :-

ترجع أهمية دراسة المنظمات إلى أسباب التالية [1] :-

- يفيد دراسة المنظمات فى التعارف على أساليب إدارية حديثة تمكن المديرين من حسن أداء أعمالهم وتجنب التخبط فى اتخاذ القرارات الإدارية .
- تفيد دراسة المنظمات أيضا فى التعرف على الجمهور الداخلي للمنظمات - أى العاملين لديها - من زاوية حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم مما يساعد المنظمة على إدارة عامليها وتحفيزهم وتحقيقهم لأهداف المنظمة .
- إن دراسة المنظمات والتعرف على بيئتها الخارجية – أى قيود المفروضة عليها من الخارج – يزيد من تلاحمها مع بيئتها ويحقق أهدافها وأهداف مجتمعها وجمهورها الداخلي .
- أن دراسة المنظمات ومعرفة مشكلاتها والعقبات التى قد تحول دون نجاحها يساعد إلى حد كبير فى تطويرها ويسهم فى رقيها بما يسهم بالضرورة فى تقدم المجتمع ورفاهيته .
- أن تعاظم دور المنظمات ووجود منظمات دولية عملاقة قد زاد من أهمية دراسة المنظمات والعوامل التي يؤثر فى مسيرتها وذلك ضمانا للمحافظة على بقاء واستمرار تلك المنظمات ولا سيما تلك التى لها مساس بحياتنا .

---

(1) د. مؤيد سعيد سالم – **نظرية المنظمة مداخل وعمليات** – مطبعة شفيق بغداد ،1988 ، ص26-32 .

٥. حجـم المنظمـة :-

أن تحديـد حجـم المنظمـة يعتبـر مثـار للجدل وذلـك لوجـود أربعـة جوانب للحجم [1] :-

- الطاقة المادية للمنظمة .
- العاملون الموجودون داخل المنظمة .
- المدخلات أو المخرجات التنظيمية .
- ما تمتلكه المنظمة من موارد .

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فى قياس أحجام المنظمات إلا أننا نجد أنـه من الضـروري الاتفـاق علـى مقيـاس محـدد للحجم نظـرا لتـأثير ذلـك علـى الهيكـل التنظيمـي للمنظمـة ففـي الدراسـة التـى أجراهـا أستون[2] أظهرت ان لحجم المنظمـة تـأثير واضـح علـى التنبؤ بالهيكل التنظيمـي للمنظمــة وأن هــذا الأثــر يفــوق كافــة المتغيــرات الأخــرى كالتقنيــة والإشراف والملكية .

ولقد أكدت ذلك أيضا الدراسة التى أجرها بلاو وشوينهير[3] حيث أكدت دراستهما علـى أهميـة حجم المنظمـة كمحدد هيكلـى ممكن وهو أكثر أهمية عند مقارنته بالتقنية .

---

(1) Denise M. Roussean (Assessment to lechonology in organization : close versus open system approaches Aeademy of management Review, p-1979 .

(2) D. Spugh and others (the contect of organizational stuctues) Administrative scienevurtery 1969. p 19.

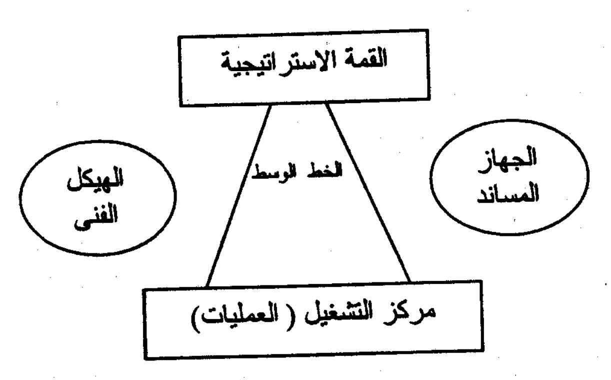
(3) Robert G. Hicks James Donald power management organizational human lesources (N.Y : Mc Graw Hill Inc, 1976) p. 19 .

٦. كيـف تعمـل المنظمـات :-

للتعرف على الكيفية التى تعمل بها المنظمات ولا سيما الكبيرة منها يجب أن نتفق على أن تلك المنظمات إذا تم النظر إليها من الزاوية الإدارية نجد أن تتكون من خمسة أجزاء يوضحها الشكل التالي :

شكل رقـــم (٥)

الأجزاء الأساسية الخمسة فى المنظمـــة [1]



ونقدم فيما يلي شرحا موجزا عن هذه الأجزاء :-

أ- القمة الاستراتيجية (الإدارة العليا) :

وتقصد بها الإدارة العليا وهى المسئولة عن تأمين قيام المنظمة بتقديم رسالتها بطريقة فاعلة وكذا ضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات الملاك وجمهور المستفيدين وجماعات الضغط .

ويكن إيجاز المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا فيما يلى :-

1- وضع الخطط الاستراتيجية .
2- رسم السياسات الاستراتيجية .
3- تحديد الأهداف الاستراتيجية .
4- رسم الإطار العام للمنظمة .
5- تقييم أداء الإدارات أخرى .

---

(1) د. مؤيد السالم – نظرية المنظمة – الهيكل والتصميم – مرجع سبق ذكره ، ص151 وما بعدها .

ب- خط الوسط (الإدارة الوسطي) :-

ونقصد به الإدارة الوسطي وتتمثل أهم واجبات تلك الإدارة فيما يلى:-

1- الرقابة على المستوى التنفيذي . 2- تطوير المرؤوسين .
3- تنسيق العمل مع الآخرين . 4- كتابة التقارير .
5- اتخاذ القرارات التفصيلية .
6- إصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ سياسة المنظمة .

ج- الهيكل الفنى :-

ويقصد به الهيكل الفني هؤلاء الأفراد الذين يخدمون المنظمة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر فى عمل الأخرين فهم يقومون بعمليات تصميم العمل والتخطيط له وتدريب الأشخاص لإنجاز الأعمال .. ومن أبرز أعضاء الهيكل الفني مهندس الإنتاج والمحاسبين ومحللي أنظمة المعلومات والعاملين فى إدارات التخطيط والجودة .

د- الجهاز المساند :-

وهو تلك الوحدات الإدارية المتخصصة والتي تتواجد فى مختلف المستويات الإدارية تقريبا ففي الإدارة العليا نجد موقعا محددا للعلاقات العامة وأخر للمستشار القانوني وفى الإدارة الوسطي نجد أن الوحدات المساندة وجدت لكي تدعم القرار وتستميل عمل تلك الوحدات فى التسعير والعلاقات الصناعية وكذا فى المباشرة نجد الوحدات المساندة ذات العمل المتصف بدرجة عالية من التقيس وهى تشبه فى عملها مركز العمليات مثل المطعم ودائرة البريد والحسابات الخاصة بالرواتب .

هـ- مركز التشغيل (العمليات) :-
وهو بمثابة القلب للمنظمة فهو الجزء المسئول عن المخرجات الأساسية للمنظمة وهو يشتمل على الأفراد الذين يقومون بالوظائف التالية :-

- تأمين مدخلات لأغراض الإنتاج .
- تحويل المدخلات بموجب عمليات إنتاجية إلى مخرجات.
- توزيع المخرجات من خلال عمليات التسويق .
- صيانة العمليات الإنتاجية والمساندة فى عمليات التحويل وتخزين المواد الأولية .

٧. أنـــواع المنظمات :-

إن الاختلافات بين المنظمات يتبعها بالضرورة اختلافات أخرى فى نظم إداراتها لذا فإننا نقدم فيما يلى أبعاد أساسية للاختلافات بين المنظمات ذات التأثير على عمليات إداراتها[1] .

أ- الرسمية : وتتمثل فيما يلى :

✓ **المنظمة الرسمية :**
وهى المنظمة التى تميز بوجود تنظيم مشتمل على خطوط السلطة والمسؤولية والأتصالات وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية وهذه المنظمات لها وجود رسمى لكونها أقيمت وفق إجراءات رسمية .

✓ **المنظمات غير الرسمية :**
وهى تعنى خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التى تنشأ وتنمو باستمرار وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين فى المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمى للمنظمة .

---

(1) د . سعاد نايف برنوطي- الإدارة أساسيات الأعمال – دار وائل لطباعة والنشر – عمان 2001، ص23 وما بعدها .

ب- الملكيـــــة : وتتمثل فيما يلى :

✓ المنظمات الحكومية :-
وهى تلك المنظمات التى تملكها الحكومة وهى تشمل جهاز الدولـة مـن وزارات ومحـاكم ومجالس تشريعية ومؤسسـات عسكرية .

✓ المنظمات الخاصة :-
وهـى تلـك المنظمـات التـى يمتلكهـا الأفـراد وتشـمل علـى الشركات والنوادي والمدارس والجمعيات .

✓ المنظمات الدولية :-
وهى تلك المنظمات التى تكون ملكيتها لمجموعة من الدول ومن أمثلتها منظمة الأوبك والأمم المتحدة والجامعة العربية ويتطلب انتماء دولة ما إلى هذه المنظمات التنازل عن بعض سيادتها للمنظمة الدولية .

ج- الغـرض من إقامـة المنظمــات وتتمثل فيما يلى :

١. المنظمات الهادفة للربح :-
وهـى التـى يقيمهـا أفـراد لتحقيق دخـلا أو إيـرادا ماليـا وهـى تشـمل كافـة المنظمـات التـى تمـارس نشـاطا اقتصـاديا بهـدف الربح .

٢. المنظمات غير الهادفة للربح :-
وهـى تلك المنظمـات التـى تقيمهـا الدولـة ويطلـق عليهـا أسـم هيئـات وتهـدف إلـى تقـديم خـدمات عامـة وتشـمل الأحـزاب والمنظمات الدينية والمهنية والاجتماعية .

٣. التعاونيات :-

وهى تلك المنظمات التى يصممها الأفراد لتمارس نشاطا اقتصاديا ولكن ليس هدفا لتحقيق الربحية بل لتحقيق مزايا اقتصادية خاصة بهم مثل تخفيض تكاليف الشراء ومن أمثلة تلك المنظمات الجمعيات التعاونية الزراعية وجمعيات تسويق الأسماك .

د- نــــوع النشـــاط : ويتمثل فيما يلى :

١. المنظمات الاقتصادية :-

وهى التى تمارس نشاطا اقتصاديا كالبيع والشراء أى أن نشاطها قد يكون تجاريا أو اجتماعيا أو خدميا.

٢. المنظمات غير الاقتصادية :-

وهى المنظمات التي تمارس أنشطة غير اقتصادية مثل النشاط السياسي أو الاجتماعي أو الديني .

هـ- الحجـــــم :

تختلف المنظمات من حيث الحجم فهناك المنظمات متوسطة الحجم والكبيرة والعملاقة .

و- الجنسيــــة : وتتمثل فيما يلى :

١. المنظمات المحلية :-

وهى تلك المنظمات المسجلة أو المرخصة للعمل فى دولة واحدة غير أنه يمكن ان توزع منتجاتها فى أكثر من دولة .

٢. المنظمات متعددة الجنسية :-

وهى تلك المنظمات التى يكون لها فروعا فى أكثر من دولة وهى تحصل على أكثر من جنسية وتخضع لقوانين أكثر من دولة واحدة .

ز- الاستقـلاليـة : وتتمثل فيما يلى :

١. المنظمات المستقلة :

أى تلك المنظمات التى لا تخضع إلا لضوابط عامة محددة فى القوانين السائدة .

٢. المنظمات غير المستقلة :

وهى تلك المنظمات التي تكون تابعة لمنظمات أخرى مثل المؤسسات التابعة لوزارة ما .

٨. منظمات الأعمال :-

يقصد **بمنظمات الأعمال** " تلك المنظمات أو الوحدات الاقتصادية التى تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع أو الخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح [1] .

ومنشآت الأعمال تقوم بشكل عام على أساس من المخاطرة حيث أن احتمالات الربح والخسارة قائمة على التوازن كما أن هذه المنظمات **تتميز بالخصائص التالية**[2] :-

١. إنها تخلق السلع وتقدم الخدمات بهدف الحصول على العوائد والأرباح وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة الفنية كالإنتاج والتسويق والتمويل من جهة والأنشطة الإدارية المتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من جهة ثانية.

٢. إنها تقوم بشكل عام يعتمد على أصحاب العمل والعمال والعملاء والإدارة هنا معينة بمسألة توحيد أهداف هذه الأطراف والعمل على تحقيق مصالحها بشكل مشترك .

---

(1) د. محمد صالح الحناوى وآخرون – **مقدمه فى الأعمال والمال**- الدار الجامعية للطباعة والنشر – الإسكندرية 2001 ص43.

(2) د. على إبراهيم – **المدخل إلى إدارة الأعمال** – منشورات جامعة دمشق- غير مبين سنة الناشر- ص213 وما بعدها .

٣. تعد منظمات الأعمال من المصادر المتخصصة فى ممارسة النشاطات المتعددة وهذا الأمر لا ينطبق على الوحدات الاجتماعية المختلفة .

٤. تعد منظمات الأعمال من المحفزات التى تثير دافعية الأفراد للانخراط فى أجواء العمل الإنتاجية بغية تحقيق الذات وتحسين أوضاعهم الوظيفية والمعيشية .

٩. أنواع منظمات الأعمال :-

تنقسم منظمات الأعمال إلى ثلاثة أنواع رئيسية هى[1] :

✓ **المنظمات الإنتاجية : -**

وهى تلك المنظمات التى تقوم بممارسة أنشطة إنتاجية مثل مشروعات التعدين والزراعة (وتسمى بالصناعات الاستخراجية) ومشروعات التصنيع التى تستخدم الخامات أو السلع نصف المصنوعة فى عمليات الإنتاج (وتسمى بالصناعات التحويلية) أو بتجميع الأجزاء المكونة للسلعة فى خط إنتاج معين (وتسمى بالصناعات التجميعية) .

✓ **المنظمات التجارية :-**

وهى تلك المنظمات التي تمارس عمليات نقل وتوزيع السلع والمنتجات من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك .

✓ **المنظمات الخدمية :-**

وهى تلك المنظمات التى تقوم بتقديم خدمات مثل الاتصالات والفنادق والمؤسسات المالية والمستشفيات .

---

(1) د. محمد الحناوى وآخرون – الأعمال والمال – مرجع سبق ذكره ص51 .

١٠. منظمات الأعمال كنظام مفتوح :-

يمكن تعريف النظام بأنه " مجموعة من الجزيئات تكون كل متكامل " وعادة ما يعتمد السلوك الكلى للنظام على سلوك جزيئاته المختلفة والتفاعل بينها وبهذا فالفاعلية (*) الكلية للنظام تتطلب التداخل والانسجام الكامل بين هذه الجزيئات المختلفة .

أما فكرة النظام المفتوح فتؤكد على طبيعة النظام الديناميكى بين النظام وبيئته الخارجية لضمان بقائه والمنظمة تعتبر بمثابة نظام مفتوح يضم أفرادا معروفة ومشتركة وبمعنى آخر فإن المنظمة هى جزء لا يتجزأ من البيئة والمجتمع تؤثر منها وتتأثر بها .

وترجع أهمية النظر إلى المنظمة كنظام إلى ما يلى (1) :

١. تتكون المنظمة من جزيئات كل منها له هدف خاص به فالأهداف متعددة قد تتناقض وحتى يمكن للمدراء إزالة هذا التعارض أو التناقص فإنه ينبغي النظر إلى كافة العلاقات المتداخلة بين هذه الأجزاء ومحاولة التنسيق بينها بقدر الإمكان ولا يأتي ذلك إلا من خلال النظر إلى المنظمة كنظام .

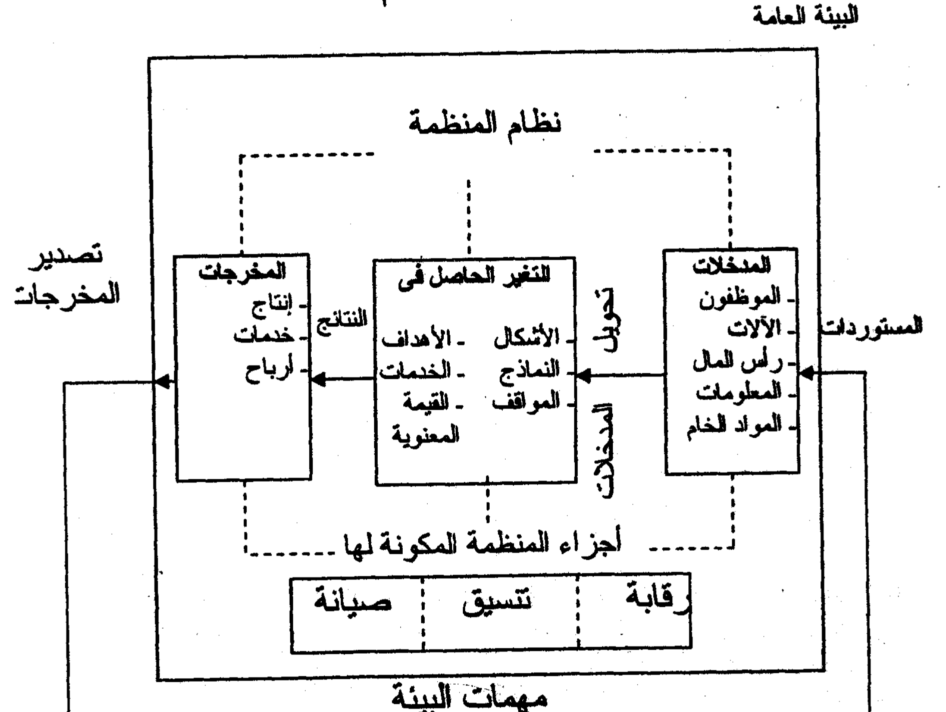
٢. تتكون المنظمة من أجزاء متداخلة تعتمد على بعضها البعض والفعالية الكلية لها تعتمد على الفعالية الجزئية لكل منها وأي مشاكل تظهر فى جزء يمكن أن تؤثر فى الأجزاء الأخرى وبالتالي لابد من دراسة العلاقات بين هذه الأجزاء وتأثير كل منها على الأخرى .

ويوضح الشكل التالي فكرة المنظمة كنظام .

(*) يستخدم لفظ الفعالية هنا كبديل لفظ الوظيفة .

(1) د . سمير يوسف- **إدارة المنظمات** – مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية -1980 ص90 .

شكل رقم (٦)
المنظمة كنظام [1]



ومن الشكل السابق يتضح العناصر الأساسية للنظام هى[2] :

المدخلات: ونعنى بها جميع العناصر التى تؤثر فى النظام مثل الأفراد والآلات والمعدات والأدوات والمواد الخام والمعلومات وهذه المدخلات تمثل بداية فعاليات المنظمة حيث أن هذه المدخلات يتم تحويلها بواسطة العملية الإدارية إلى مخرجات وإنجازات تحقق أهداف المنظمة وذلك بواسطة التنسيق والرقابة والصيانة .

---

(1) Sgilagyi Wallace . Organization Behavior and parfor mance good year publis himgco . Inc, santa calif 1980 .p 321.

(2) ناصر محمد العديلى – السلوك الإنسانى والتنظيمى - منظور كلى مقارن – مرجع سبق ذكره ، ص399-400.

العمليات : وهى تعنى تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات وتتم ذلك بواسطة العمليات الفنية والتى تجرى داخل المنظمة والتى تتمثل فى المهارات الإنسانية (القيادة) والتقديرات والأحكام.

المخرجات : وهى نتائج المدخلات والعمليات والتى تتمثل فى الخدمات الإنتاجية التى تقوم بها المنظمة مثل العوائد والأرباح والأفكار والنتائج الأخرى التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

أما أهمية النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح فإنها ترجع إلى المزايا المتعددة لتلك الأنظمة عن الانظمه المغلقة والتى تتمثل فى (1) :

١. **إدراك أهمية البيئة** حيث يتيح النظام المفتوح الفرصة كاملة للاعتراف بأهمية البيئة وتأثيرها المتبادل على المنظمة .

٢. **التغذية العكسية** فمن المعروف أن النظم المفتوحة تحصل باستمرار على المعلومات من بيئتها وتساعد هذه المعلومات المنظمة على التكيف مع المتغيرات المختلفة وذلك من خلال اتخاذ القرارات التصحيحية وتصويب الانحرافات .

٣. **القدرة على مقاومة الاضمحلال** حيث أنه من خلال التفاعل المستمر بين النظام وبيئته يمكن للنظام صيانة نفسه والمحافظة على هياكله .

٤. **الاستقرار والثبات** بمعنى أن تدفق المدخلات إلى النظام وكذلك تدفق المخرجات إلى البيئة يحقق نوعا من الاستقرار أو الثبات النسبى .

---

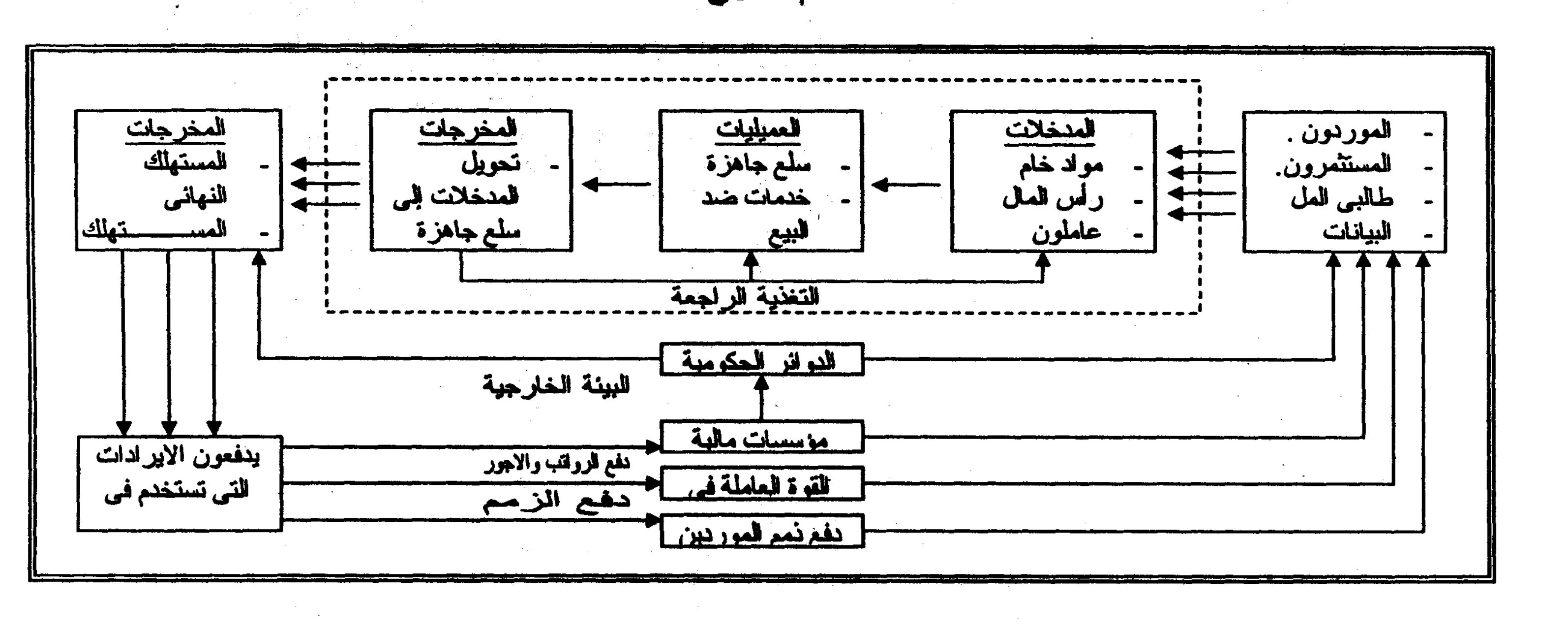
(1) د. عيد عريفج وآخرون – وظائف منظمات الأعمال – دار زهران للطباعة والنشر – عمان 2001 ص33 وما بعدها .

٥. **النمو والتوسع** فعندما يصبح النظام أكثر تعقيدا ويطور الوسائل التى تحميه من الاضمحلال فإنه يتوجه نحو النمو والتوسع .

٦. **الموازنة بين نشاطات صيانة النظام ونشاطات التكيف** ففى حين تسعى نشاطات الصيانة لتحقيق الاستقرار (صيانة الآلات ، اختيار وتدريب العاملين ، وضع القواعد والإجراءات موضع تنفيذ) فإن نشاطات التكيف ، تسعى إلى إحداث التغيير فى الخطط والإجراءات والبحوث التسويقية للتعرف على أذواق المستهلكين وتعديل السلع أو الخدمات تبعا لذلك والنظم المفتوحة تسعى إلى تحقيق التوازن بين تلك النشاطات على الرغم من تضاربها .

٧. **تحقيق الأهداف ببدائل مختلفة** حيث يدفع ذلك الإداريين إلى التفكير فى بدائل الحلول المختلفة وعدم التقيد بحلول جامدة .

شكل رقم (٧)
المنظمه كنظام مفتوح[1]



(1) د. عيد عريفح واخرون – إدارة منظمات الاعمال – مرجع سبق ذكره – ص ٣٢

١١. اضمحلال منظمات الأعمال (*):-

ذكرنا فى الصفحات السابقة أن النظر إلى كون منظمة الأعمال باعتبارها نظاما مفتوحا يساعد فى ضمان استمرار المنظمة وعدم تعرضها للاضمحلال وعلى الرغم من ذلك فإن هناك عوامل عديدة تؤدى إلى اضمحلال المنظمات منها ما يلى (1):-

١. عدم القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية حيث أن ملاحظة التغيرات البيئية بصورة مستمرة ودقيقة أمر فى غاية الأهمية إلا أن إدراك تلك المتغيرات ليس أمرا سهلا .

٢. تحجر الإدارة والتردد فى إتباع سياسات جديدة .

٣. سرعة التحولات المستمرة فى سياسة المنظمة مع ضعف مقدرتها التنظيمية على مواكبة تلك التغيرات .

٤. التوزيع غير العادل للسلطة مما يؤدى إلى ضعف الاندفاع والحماس لدى بعض الإدارات قد يخلق الصراعات بينها .

٥. التباين بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتغليب الأهداف الشخصية والفردية على أهداف المنظمة مما يؤدى إلى خفضها .

٦. الاهتمام المتزايد بالتكييف الخارجى على حساب التكيف الداخلى .

ثانيا : تحليل الفرد

نحن نقصد بتحليل الفرد " قياس وتقدير مختلف خصائصه سواء الجسمية أو العقلية أو المعرفية أو الشخصية وذلك لإظهار مدى

(*) نحن نقصد بالاضمحلال تلاشى المنظمات وأحيانا يطلق على هذه العملية أسم انتروبيا الإدارة

(1) R.B Kemball Cook . the organization (Beverly Hill Calif Devlen Publication 1972.

صلاحية الفرد ومناسبته لعمل معين لاختياره لـه أو توجيهـه إليـه أو تصنيفه فيه أو نقله إليه أو تأهيله عليه ... "[1]

ولعل أهم الخصـائص التـى تخضـع للقيـاس والتقـدير فـى عمليـة تحليـل الفرد ما يلى :-

١. الخصائص الجسمية : -

كمظهر الخارجي والصحة العامة والطول والوزن وجوانب العجز الجسمية المختلفة كفقد الأطراف أو الزراعيين ... والاضطرابات الجسمية المختلفة كمرض الكبد والضغط ....

٢. الخصائص العقلية :-

كالذكاء والذاكرة والاستعداد أو القدرة الميكانيكية أو القدرة الحاسبية أو القدرة اللغوية أو الاستعداد الفني ....

٣. المهارات الحسية والحركية :-

كمهارة الأصابع وزمن الرجع وحدة الأبصار وحدة السمع وقوة حاسة اللمس ....

٤. الخصائص الانفعالية :-

كالانبساط والانطواء والمثابرة وتحمل المسئولية والاتجاهات العصبية والاتجاهات الاضطهادية والميول الودية والعدوانية ومستوى النضج الانفعالى والتفصيلات المهنية .

٥. الخليفة التحصيلية والمعرفية :-

كالمؤهل الحاصل عليه الفرد ونوع التدريب الذى استكمله ونوع الخبرة أو الخبرات التى حصل عليها من إلتحاقه بأعمال سابقة ....

---

(1) د. فرج عبد القادر طه- علم النفس الصناعى والتنظيمى – دار قباء للطباعة والنشر- القاهرة 2001 ص 51 وما بعدها .

- **وسائل تحليل الفرد:**

هناك عدة وسائل نستعين بها فى تقدير خصائص الفرد وتحليله ومن هذه الوسائل ما يلى [1]:-

١. ممارسة العمل تحت الاختبار:-

وهنا يتم تعيين العامل لفترة معينه تحت الاختبار وفى نهاية هذه الفترة والتي تتراوح ما بين " ستة أشهر إلى سنين " يقدم المشرف تقريرا" يتضمن مدى صلاحية الفرد للعمل من عدمه وممن مميزات هذه الطريقة ما يلي :-

- إنها تسمح بالحكم على مدى صلاحية الفرد للعمل من خلال موقف العمل الفعلي .
- إنها تسمح بالحكم على علاقات الفرد الاجتماعية مع زملاء العمل من خلال موقف العمل الفعلي .
- إنها تسمح بالحكم على مدى ما يتمتع به الفرد ومن نصح نفسي وخصائص واستعدادات مختلفة من خلال الملاحظة المباشرة لتصرفاته الفعلية .

أما عن عيوب هذه الطريقة فإنها تتمثل فيها يلى :

١. طالما أن الفرد يشعر أنه مازال تحت الاختبار فإنه سيلجأ إلى تزييف حقيقه نفسه حتى يمر فترة الاختبار .
٢. أن الحكم على خصائص الفرد من قبل رؤساءه غالبا" ما يخضع للذاتية ويتبعد عن الموضوعية .
٣. أنه لا يوجد أى معيار موضوعي لتقدير مدى صلاحية أو عدم صلاحية الفرد للعمل .

---

(1) ...ـع السابق ص 154 وما بعدها .

٢. البيانات المسجلة سابقا" بملفات الأفراد :-

ونحن نقصد بذلك تلك البيانات المسجلة عن الفرد سواء فى المدرسة أو الجامعة أو الموجودة فى ملف خدمة الفرد فى منظمة عمل فيها سابقا" حيث تفيد هذه البيانات فى إلقاء صورة عن إمكانيات الفرد الفعلية والتحصيلية وقدرته اللغوية والفنية كما توضح مدى توافقة الاجتماعي فى علاقاته بالرؤساء أو الزملاء ..... وهذه الوسيلة لها مميزاتها كما أن لها عيوبها أما عن مميزات هذه الطريقة فإنها تتمثل فيما يلى :-

- أن الكثير من البيانات المسجلة هذه ناتج عن مواقف فعلية حيه وليست متصورة أو متخيلة لذا فإنها تعكس خصائص الفرد كما تبدو وفى مواقف الحياة الفعلية .
- الكثير من البيانات المسجلة هذه تتحقق فيها درجات أعلى من الموضوعية وعدم التحيز .

أما عن عيوب هذه الطريقة فإنها تتمثل فيما يلى :-

١. أن بعض البيانات المسجلة هذه يخضع لدرجة كبيرة من الذاتية والتجرد من الموضوعية .
٢. أن كثيرا من هذه البيانات قد سجلت فى مواقف تختلف اختلافا جوهريا عن طبيعة المواقف التى يتعرض لها الفرد فى عمله الجديد.

٣. البيانات المسجلة فى طلب التوظيف .

يقصد بطلب التوظيف تلك الاستمارة الخاصة التى تصممها المنظمة ويملؤها المتقدم للتعريف عن نفسه وهى تعتبر من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدم كما إنها تعتبر بمثابة اختيار مبدئي لقدرة المرشح على الكتابة الصحيحة وعلى توضيح آرائه وقدراته على الفهم

كذلك كما أن ملئ هذا النموذج يجب أن يكون قاصرا على من تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين مع ملاحظة أن **هناك اختلاف فى تصميم طلبات الاستخدام من منظمة لأخرى وذلك باختلاف طبيعة أعمال واختصاصات هذه المنظمات** غير أنه يجب ان يراعى فى تصميمها بصفة عامة الوضوح والدقة والتسلسل فى التفكير وعموما فإن نموذج الاستخدام يستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعيين كاسمة الثلاثي . وعنوانه ورقم تليفونه واى معلومات أخرى نجد إدارة الموارد البشرية أهميتها **ويمكن القول أن طلب الاستخدام يفيد فيما يلي :-**

أ. تستخدم البيانات الواردة فيه كأساس لتوحيد الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات والتى توجه للمتقدم فى الاختبارات الشخصية .

ب. يزود المنظمة بمعلومات أولية عن طالبى العمل وبالتالى يمكن استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين .

ج. تمثل هذه الطلبات مرجعا يمكن الاحتفاظ به فى ملف المتقدم بحيث يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

د. يمكن عن طريق المعلومات الواردة فى هذا النموذج معرفة مقدرة المرشح على الكتابة والصياغة السليمة وعلى درجة ترتيب أفكاره .

ومن مميزات هذه الطريقة أن البيانات هنا بيانات موضوعية محددة لا تحتمل الاختلاف في وجهات النظر كما يسهل التأكد منها عن طريق المستندات الرسمية ولكن من أهم عيوبها أن طالب شغل الوظيفة قد يضلل فى أثناء ملئه البيانات فيذكر عن نفسه بيانات مرغوبة للعمل ولكنها لا تنطبق عليه .

٤. المقابلة الشخصية :-

يقصد بالمقابلة مجرد محادثه بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف الحصول على معلومات ذات قيمة ومعنى .

✓ يفضل استخدام هذه الطريقة في الحالات التالية :-

١. فى الشركات التى تتميز بقلة عدد العاملين بها .
٢. فى حالة التعامل مع أفراد لا يجيدون القراءة والكتابة .
٣. قد تستخدم هذه الطريقة كأسلوب مكمل عند مراجعة اجابات العاملين فى الاستقصاء مع رؤساءهم المباشرين.

✓ مكان أجراء المقابلة

يمكن أن تتم المقابلة الشخصية داخل العمل أو خارجه كما يجب أن تتم فى وقت وميعاد مناسب حتى يمكن الحصول على معلومات بشكل تفصيلى وبالدقة المطلوبة .

✓ خطوات إجراء المقابلة الشخصية :-

١. تبدأ المقابلة بقيام الخبير بزيارة أماكن العمل لملاحظة الأفراد أثناء عملهم وقراءة التعليمات الخاصة بكل وظيفة والظروف التى تتم فيها .

٢. يفضل أن يكون لدى الخبير قائمة بالأسئلة التى يثيرها مع المقابل للاسترشاد بها أثناء المقابلة مع ضرورة تشجيع المبحوث على الاسترسال فى الحديث .

٣. ثم يبدأ الخبير فى مقابلة المستقصى منهم وذلك بعد مقدمه مختصرة عن موضوع المقابلة ، مع تأكيد الرغبة فى أن يعطيه المجيب كافة البيانات والمعلومات المطلوبة .

✓ مـــزايا المقابلـــة [1]:-

١. تمكن المحلل من تفهم المصطلحات الفنية التى يستخدمها فى الوظيفة .
٢. تتفادى المقابلة الحاجة لقيام الموظفين بإعطاء البيانات والمعلومات التى تطلب منهم بشكل كتابي خاصة وأن ظروفهم العملية قد لا تسمح بذلك .
٣. تتيح المقابلة لمن تتم معه أن يحصل على معلومات كافية عن أسباب وأهداف المقابلة .
٤. تساعد فى الحصول على معلومات كافية ودقيقة .
٥. تمكن المحلل من تقدير وتقييم أهمية البيانات التى حصل عليها .

✓ عيـــوب المقابلـــة :-

١. إذا كان عدد العاملين بالمنظمة كبيرا فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهمتهم جميعا فى الإدلاء بآرائهم .
٢. تتطلب وقتا طويلا لإنجازها وخاصة إذا كان هناك عدد كبير من الوظائف.
٣. تتطلب تكاليف كبيرة نسبيا حيث إنها تستغرق وقت كل مكن المحلل والعامل الذى تتم مقابلته .

٥. الاختبارات النفسية :-

ويقصد بالاختبارات النفسية تلك المواقف المصطنعة التى تنظم بطريقة خاصة وتعرض على الفرد لكى تؤخذا استجابته عنها أساسا" لتقدير استعداداته وخصائصه النفسية المختلفة وتمتاز هذه الاختبارات عن غيرها من وسائل تحليل الفرد بما يلي[2]:-

---

(1) مصطفى نجيب شاويش – إدارة الأفراد – دار الشروق – عمان 1990 ص 66 .
(2) د. فرج عبد القادر طه- علم النفس الصناعي والتنظيمي – مرجع سبق ذكره ص 170 وما بعدها .

١. إعطاؤها للاستعدادات والخاصية التي يقسمها الاختبار درجة كمية تحدد مدى توافر الاستعداد أو الخاصية .
٢. الموضوعية في إعطاء الدرجات حيث لا تتأثر هذه الدرجات بأهواء الاخصائى الذي يطبق الاختبار أو مصححه نظرا لأن طريقة التطبيق والتصحيح محددة .

✓ **أنواع الاختبارات النفسية :-**

تصنف الاختبارات النفسية إلى أنواع عديدة نذكر منها ما يلي:-

١. **حسب طبيعة الخاصية النفسية التي يقيسها الاختبار :-**
وهنا تنقسم الاختبارات إلى ذكاء ، استعداد او لفظي ، استعداد حسابي ، استعداد ميكانيكي ، استعداد فني ، ذاكره ، مهارة أصابع .....

٢. **حسب طبيعة الاستجابة للاختبار :-**
وهنا نرى أن هناك اختبارات تعتمد الاستجابة لها على اللفظ أو الكلمة المنطوقة أو المكتوبة وأخرى أدائية وهى التي تعتمد الاستجابة لها على المعالجة اليدوية للأشياء أو على أية اداءات عملية أو أخرى .

٣. **على حسب تحديد زمن الاختبار :-**
فهناك اختبارات للسرعة وهى الاختبارات المحددة الزمن كما أن هناك اختبارات للقوة وهى التى لا يحدد لها زمن ولكنها اختبارات تعتمد على مستوى الصعوبة لتقيس قوة الفرد فى استعداد معين وليس سرعته .

٤. على حسب طريقة التطبيق (*):-
وتنقسم تلك الاختبارات إلى اختبارات فردية وهى الاختبارات التى لا تنطبق إلا على فرد واحد فى نفس الوقت واختبارات جماعية وهى التى يمكن تطبيقها على أكثر من فرد فى ذات الوقت .

✓ مواصفات الاختبار النفسي الجيد :-

١. أن تكون العينة صادقة التمثيل للسلوك الذى يعبر عن القدرة أو الاستعداد أو الخاصية النفسية التى تريد أن يقيسها هذا الاختبار .
٢. أن تختار وحداته نتيجة دراسات تحليلية دقيقة .
٣. أن يكون ثباته مرتفعا.
٤. أن يكون صدقه مرتفعا .
٥. أن تكون معايير محددة .
٦. أن يكون محدد في طريقة تطبيقه وتصحيحه وتفسيره .
٧. أن تكون العينة التي استخدمت لتقنينة مختارة اختيارا موضوعيا دقيقا .
٨. أن يكون سهلا في تطبيقه وتصحيحه وتفسيره .
٩. أن يكون اقتصاديا في الزمن والنفقات والجهود اللازمة لتطبيقه .

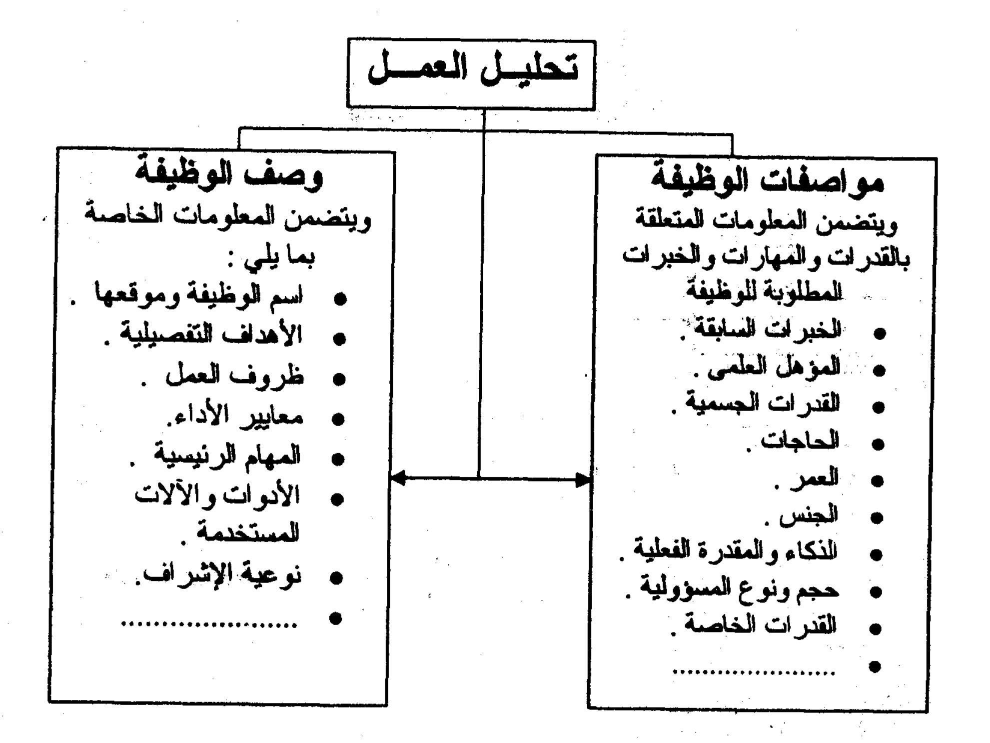
ثالثا: تحليل العمل :-

نقصد بتحليل العمل الدراسة المنظمة لواجبات المهنة ومسئوليتها والمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأدائها على أن تكون النتائج المباشرة لهذا التحليل هو مواصفات الوظيفة وتوصيف الوظيفة وذلك على النحو الذي يوضح الشكل التالي :-

---

(*) للاطلاع على مزيد من التفاصيل عن الاختبارات النفسية يرجى الرجوع الى كتاب المؤلف ، ادارة النفس البشرية ، مكتبة الجلاء ، بورسعيد .

شكـــل رقـــم (٨)



ومن الشكل يمكن ملاحظة أن هناك فرقا بين :-

١. **مواصفات الوظيفة :**

ويقصد به تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التى يجب توافرها فى شاغر الوظيفة وتسمى البطاقة التى تعد لهذا الغرض باسم بطاقة تحليل الوظيفة .

٢. **وصف الوظيفة :-**

وهو بمثابة وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسئوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة وتسمى البطاقة التى تعد لهذا الغرض بطاقة وصف الوظيفة .

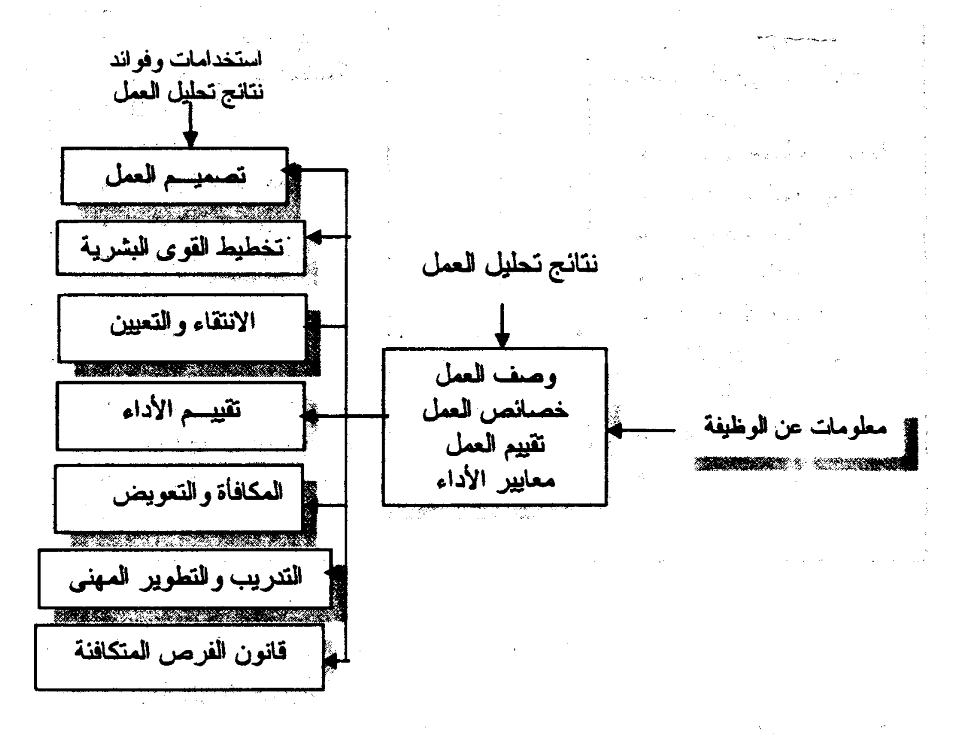
---

(1) د. مؤيد سعيد سالم وآخرون – إدارة الموارد البشرية – مطبعة الاقتصاد – بغداد 1991 ص 39 .

هذا ويوضح الشكل التالي العلاقة بين تحليل العمل وواجبات إدارة الموارد البشرية .

شكل رقم (٩)

استخدامات تحليل العمل [1]



✓ **أساليب التحليل :-**

قبل الحديث عن طرق جمع المعلومات اللازمة للتحليل فإنه ينبغى الإشارة إلى مجموعة المصادر التى يمكن الاستعانة بها لجمع ما تحتاج إليه من بيانات ومعلومات لأغراض التحليل وهى [2] :-

(1) رونالد ى ريجور – **المدخل إلى عمل النفس الصناعى والتنظيمى** – ترجمة دكتور فارس حلمى – دار الشروق – عمان 1991 ص 96 .

(2) د. نادر احمد أو شيحه – **إدارة الموارد البشرية** – دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان 2000 ص 48 .

١. القوانين والأنظمة التى تحكم التنظيم وتحدد اختصاصاته وطريقة توزيعها على وحداته التنظيمية المختلفة .
٢. نظم وسياسات التوظيف التى تعطى صورة واضحة عن الأوضاع الوظيفية والمالية للموظفين .
٣. الخرائط التنظيمية التى توضح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية .
٤. التقارير التى تعدها الوحدات التنظيمية عن أوجه أنشطتها .
٥. التعليمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل التى تعطى صورة صادقة عن النظام وتتابعه .
٦. سجلات العاملين وبذلك يهدف حصر وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بعمليات التحليل الوظيفى .

هذا ويلاحظ أنه توجد عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة لتحليل العمل نذكر منها :-

١. طريقة قائمة الأسئلة .
٢. طريقة المقابلة الشخصية .
٣. الملاحظات .

١. طريقة قائمة الأسئلة (استمارة الاستقصاء)

يقتصر استعمال هذه القائمة فى الأغلب الأعم على الوظائف المكتبية والإشرافية حيث يبدأ العمل وفقاً لخطوات التالية:

- **ويبدأ تصميم تلك القائمة بوضع البيانات تفصيلية عن كافة البنود التى نريد الاستفسار عنها مثل :-.**

١. اسم الوظيفية .
٢. القسم التابع له الوظيفة .
٣. الإدارة التى يتبع لها هذا القسم .
٤. الأعمال التى تشملها الوظيفية الروتينية منها أو الغير روتينية .
٥. المكان الذى تمارس فيه الوظيفة .

٦. الأخطار التى قد يتعرض لها شاغل الوظيفة .
٧. الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة مثل العهد المالية والمسئولية عن الحوادث التي قد تقع .

- بعد أن يتم تحديد البنود السابقة تبدأ **مرحلة صياغة الأسئلة** والتي تمثل الإجابة عليها البيانات المطلوبة حيث يجب مراعاة الآتي :-
  ١. أن يتم صياغة الأسئلة بلغة مبسطة وبالأسلوب الذي يفهمه المبحوث .
  ٢. مراعاة تسلسل الأسئلة .
  ٣. لابتعاد عن الأسئلة التي توحي بإجابات معينة .
  ٤. الابتعاد عن الأسئلة الطويلة مع ملاحظة أن السؤال لا يجب أن يتناول أكثر من موضوع أو نقطة واحدة.
  ٥. تجنب الألفاظ التي تحتمل أكثر من معنى .
  ٦. الاهتمام بالمظهر الخارجي للقائمة حيث يجب الاهتمام بنوعيه الورق وطريقة الطباعة والتغليف وأن توضع كل استمارة مع الخطاب الموجه للعامل فى مظروف مكتوب عليه اسم العامل وعنوانه .

- **يتم تكليف أحد الباحثين بإعداد قوائم أسماء العاملين** في كل إدارة موضحا اسم العامل ووظيفته وعمله ومكان عمله ثم تعد أظرف يوضع بكل منها الخطاب الإيضاحي الذي سيوجه إلى العامل ثم قائمة الاستقصاء مع التنبيه بضرورة إعادة الاستمارة إلى مندوب .
- تجمع القوائم وتصنف حسب نوع الوظيفة بحيث يتكون لدينا مجموعة من القوائم كل منها يمثل وظيفة واحدة .
- يتم تفريغ تلك القوائم بحيث يتكون منها لدينا كشف واحد عن كل وظيفة فيه كافة البيانات التى قدمها جميع العاملين شاغلى هذه الوظيفة .

وهذا يلاحظ أنه يتم جمع المعلومات عن الوظائف المراد توصيفها من خلال قائمة استبيان بواسطة أى من الأساليب التالية [1] :-

١. ملء الاستمارة من قبل شاغل الوظيفة ذاته حيث أنه يكون أكثر قدرة على حصر البيانات المتعلقة بالوظيفة التى يشغلها [2] إلا أن هذا الأسلوب يعاب عليه ما يلى [3] .

أ. احتمال عدم فهم بعض العبارات من قبل العاملين .

ب. تعطيل العمل .

ج. احتمال وجود عاملين غير ملمين بالقراءة والكتابة.

د. مغالاة بعض العاملين فى إظهار أهمية وظائفهم.

٢. ملء استمارة عن طريق الرئيس المباشر وذلك إما أن يتم بمعرفة الرئيس المباشر بمفرده أو تحت إشراف أحد منفذي عملية التحليل لتجنب احتمال تحيز الرئيس لبعض مرؤوسيه سواء ناحية الإيجابية أو السلبية .

٣. أن يتم ملء الاستمارة من قبل أحد منفذي عملية التحليل وذلك بعد قيامه بملاحظة العاملين أثناء أداءهم لأعمالهم ويميز هذا الأسلوب بالدقة وصحة النتائج التي يتم التوصل إليها .

غير أنه بصفة عامة يتم اللجوء إلى استخدام كل هذه الأساليب معا لتكون النتائج أكثر دقة وموضوعية .

---

(1) د.عمروصفى عقيلى – **إدارة القوى العاملة** – دار زهران للنشر والتوزيع – عمان 1993 ص 60 .

(2) Paul Pigors, charles A. Myers Personnel Administration Appoint of view and method Mc. Graw – Hill Book co. , New York 1997 p. 235 .

(3) د . منصور فهمى – **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** – المطبعة الثانية – دار النهضة العربية – القاهرة 1973 ص 43 وما بعدها .

٢. المقابـــــلات :-

يقصـد بالمقـابلات مجـرد محادثـة بـين شـخص أو أكثـر وبـين المتقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول علـى معلومـات عن المتقدمين تكون ذات قيمـة ومعنـى بمـا يكفل سـلامة عمليـة الاختيار مع ملاحظة :-

١. أن تكـون المقابلـة فـى الوقـت والمكـان المناسـب ولا تسبب فى إجهاد راغبى العمل بقدر الإمكان .

٢. أن يبـدأ المقابل بعـرض نبـذه مختصـرة عن موضـوع المقابلة مع التركيز علـى البيانـات والمعلومـات الـلازم توافرها فى شاغر الوظيفية .

٣. يجب أن يكـون المقابل علـى درجـة عاليـة من الكفـاءة وأن يتـذكر دائمـا أنـه يقـوم بمقابلـة ولـيس تحقيـق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعى استخدام اللغة التي تلام البحوث .

أنواع المقابلات[1] :-

١. المقابلة المتعمقة :-

وهنـا يـتم مسـبقا تحديـد الموضـوعات التـي تكـون مجـالا للمناقشة حيث يقوم المقابل باستخدام أسئلة عامـة للحصـول علـى معلومـات عـن هـذه الموضـوعات ومـن أمثلـة هـذه الموضوعات حياة المتقدم الوظيفة السابقة اتجاهات راغبـى العمل وخططهم المستقبلية ...الخ .

---

(1) د. حامد احمد رمضـان – إدارة الموارد البشرية – دار النهضـة العربيـة – القـاهرة 1993 ص42 .

٢. المقابلة النموذجية :-

هنا تستخدم نماذج من الأسئلة مصممة مسبقا بواسطة متخصصين من أجل الاختبار لوظائف معينة .

٣. مقابلة الضغط :-

وهنا يتم وضع المتقدم تحت ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته فى مثل هذه المواقف .

٤. مقابلة عكس المشاعر[1]:-

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة فى الإنصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثانى وبحيث يعكسها مرة أخرى إليه بدون أى محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات أى أن القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو عدم موافقته على العبارة التى يذكرها الطرف الثانى فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ فى نفس الوقت.

٣. طريقة الملاحظة :-

يستخدم لهذا الأسلوب فى **جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف المهنية التى تتطلب قسطا كبيرا من المهارة** كما هو الحال فى مراكز الإنتاج حيث يعتمد شاغل الوظيفة على مهاراته الفنية مع الاستعانة ببعض الأدوات والأجهزة ووفقا لهذا الأسلوب تم عملية مشاهدة شاغل اثناء تأديته الواجبات المنوطه به والأدوات التي يستخدمها وقد تكون الملاحظة بدون مشاركة وهنا يقوم الباحث بملاحظة شاغل الوظيفة والإستماع إلى المناقشات التي تدور بين العاملين وتسجيل ما تم ملاحظته

---

(١) د. إبراهيم العمرى – **التنمية الإدارية** – استعراض لبعض الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال - مذكرات طلبة الدراسات العليا جامعة القاهرة ١٩٦٤

وقد تكون الملاحظة بالمشاركة حيث يدور حوار بين الباحث والعاملين حول الوظيفة وواجباتها ومسؤوليتها وكيفية أدائها والمشكلات التى تتعرض هذا الأداء والشروط الواجب التي توافرها في شاغل الوظيفة ثم يقوم الباحث بتدوين نتائج الملاحظة.

والآن وبعد أن استعرضنا طرق جمع المعلومات فقد يثار التساؤل التالى:-

أى أسلوب لجمع المعلومات الحقائق والمعلومات أفضل ؟؟؟

أن أفضل أسلوب لجمع الحقائق والمعلومات عن الوظيفة إنما يتمحور بناء على العوامل التالية[1]:-

١. نوع الوظيفة فأسلوب المقابلة الشخصية وأسلوب الاستبيان يناسبان الوظائف الإشرافية والتخصصية فى حين يناسب الملاحظة الروتينية .
٢. مدى سهولة أو صعوبة وصول المحلل إلى مكان العمل ففى الوقت الذى نجد فيه مناسبة أسلوبى المقابلة الشخصية والملاحظة للوظائف الموجودة بالمركز الرئيسى للمنظمة فإن أسلوب الاستبيان يناسب الوظائف الموجودة بفروع المنظمة .
٣. مدى تقبل الموظفين للأسلوب المتبع فأسلوب المقابلة الشخصية يعتبر أكثر قبولا من جانب الموظفين لأنه يتيح المجال للتوضيح والتفسير فى حين يعتبر أسلوب الاستبيان والملاحظة على النقيض من ذلك .

- **بعض أدوات التحليل[2] :-**

١. إداة تحليل الواجبات :-

حيث يبدأ تحليل العمل وفقاً لهذه الطريقة بفحص الأشياء التى يتم إنجازها – تتابع الواجبات التى يجب إنجازها وكيف يتم إنجازها

---

(1) د. نادر أبو شيحه – إدارة الموارد البشرية – مرجع سبق ذكره ص53 .

(2) رونالد . ى ريجو – المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي – مرجع سبق ذكره ص 98 .

والعمليات التى بواسطتها ينجز العامل - وينظر هذا الأسلوب فى تحليل العمل إلى كل الواجبات على إنها تتطلب من العامل تفاعلا مع المكونات الثلاثة : البيانات والناس والأشياء ويوجد داخل كل فئة من هذه الفئات الثلاث تنظيما هرميا بواجبات العمل يتراوح بين الأكثر تعقيدا والأكثر تكرارا "القيمة الرقمية صفر" إلى الأقل تعقيدا وتكرارا " أعلى قيمة رقمية فى الفئة " وفى هذه الحالة تقتصر عملية التحليل على مجرد تنسيق البيانات وتقديم النصح والإرشاد ، وفيما يلى جدولا يوضح هذا الأسلوب .

جـدول رقـــم (١)

التنظيم الهرمي لواجبات العمل المستخدمة
في تحليل العمل عن طريق الواجبات

البيانات (الرقم الرابع)	الناس (الرقم الخامس)	الأشياء (الرقم السادس)
التأليف أو التركيب	الإرشاد والنصح	إعداد وإنشاء
1. تنسيق	1. مفاوضة	1. عمل دقيق
2. تحليل	2. إعطاء تعليمات	2. تشغيل وضبط
3. تجميع	3. إشراف	3. قيادة وتشغيل
4.حساب	4. تحويل	4. معالجة
5. نسخ	5.إقناع	5.عناية ورعاية
6. مقارنة	6. حديث وإعطاء إشارات	6. إطعام
	7. خدمة	7. معالجة باليدين
	8. مساعدة وأخذ تعليمات	

المصدر : قاموس الأسماء المهنية ، مكتب العمل في الولايات المتحدة1977 .

- **استبيان تحليل المراكز :-**

ويستخدم هذا الأسلوب استبيانا منظما بدقة يشمل على 187 عنصرا من العناصر المهنية موزعه على ستة مجموعات هي :-

أ- المعلومات :-

وتعنى من أين وكيف سيحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء الوظيفة .

ب- العمليات العقلية :-

وتتضمن هذه أنواع التفكير والتعليل واتخاذ القرارات لأداء مهنة معينة .

ج- النشاط :-

وهى تلك الواجبات التى يفترض على الفرد القيام بها باستخدام الآلات والأدوات الضرورية .

د- العلاقات مع الآخرين :-

وتضم هذه الفئة جميع أنواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التى يتطلبها أداء واجبات الوظيفة .

هـ- ظروف الوظيفة : -

وهى الظروف الاجتماعية والفيزيقية التى يتم أداء الواجبات فى ظلها وإطارها .

و- خصائص أخرى للوظيفة :-

وهى تلك النشاطات او الظروف أو أية خصائص أخرى ضرورية لأداء الوظيفة ولم يكن من المستطاع تصنيفها ضمن أي من الفئات الخمس السابقة .

وفيما يلى نموذجا لهذا الاستبيان

شكل رقم (٩)
نموذج من صفحات استبيان تحليل المركز

الرمز	مقدار الاستخدام
ن	لا ينطبق
1	قليل جدا
2	أحيانا
3	معتدل / متوسط
4	إلى حد كبير
5	إلى حد كبير جدا

1. المعلومات الخاصة بالمهنة

١-١ مصادر معلومات المهنة

إلى أى حد يستخدم العاملون
كل عنصر من العناصر التالية
باعتباره مصدرا" للمعلومات
الضرورية لأداء وظائفهم

١- مواد مكتوبة ، مثل : (الكتب ، والتقارير ، والمقالات ، والإشارات ، والتعاميم من الكتب ، وتعليمات الوظيفة ،ألخ).
٢- مواد كمية : وهى تتناول كميات ومقادير ، مثل : الرسوم البيانية، والحاسبات ، والجداول ، والأرقام ، ألخ .
٣- مواد مصورة : وهى صور أو مواد شبيهة بالصور تستخدم باعتبارها مصادر للمعلومات ، مثل : (الرسومات ، والرسوم البيانية ، والمخططات ، والخرائط، والأفلام ، وصور أشعة أكس ، والصور التليفزيونية ، ألخ) .
٤- النماذج : وما يرتبط بها من أدوات ، مثل : (أوراق الستانسل ، والنماذج ، وأدوات الطباعة ، ألخ ، تستخدم باعتبارها مصدرا من مصادر المعلومات ، وإذا ما تمت رؤيتها أثناء الاستخدام ، ولا تضع فى هذه الفئة تلك المواد المذكورة فى الفئة الثالثة المشار إليها سابقا) .
٥- مواد بصرية : مثل : (أدوات القياس ، وأضواء الإشارة ،

وأجهزة الرادار ، وعدادات السرعة ، والساعات ، ألخ)

٦- أدوات القياس : مثل: (أدوات مساطر ، وآلة قياس القطر ، وأدوات قياس الضغط ، وموازين مقاييس السماكة ، وأجهزة قياس الحرارة والمنقلة ، ألخ ... وهذه تستخدم لإعطاء معلومات بصرية حول أبعاد فيزيائية . ولا تضع هذه الفئة تلك الأدوات الموصوفة فى الفئة الخاصة المشار إليها سابقا.

٧- أدوات ميكانيكية : مثل (أدوات . ماسطر – آله قياس القطر – أدوات قياس الضغط ، ومازين مقاييس السماكة ، وأجهزة قياس الحرارة والمنقلة ، ألخ . وهذه تستخدم لإعطاء معلومات بصرية حول أبعاد فيزيائية ، ولا تضع فى هذه الفئة تلك الأدوات الموصوفة فى الفئة الخامسة المشار إليها سابقا .

٨- مواد ليست جزءا من عملية جارية : مثل (أجزاء ، موضوعات ، قطع غيار.. ألخ أى لا تجرى لها عملية فحصها ، أو حملها ، أو نقلها ،أو تغليفها ، أو توزيعها ، أو اختيارها ألخ . مثل ، المواد المسجلة فى قائمة ، أو فى المخزن ، أو أثناء وجودها فى قنوات التوزيع ، أو أثناء عملية فحصها ، ألخ).

٩- الظواهر الطبيعية : مثل (المناظر الطبيعية ، والحقول ، والعينات الجيولوجية ، والنباتات ، وتكوينات الغيوم ، وأية ملامح او ظواهر أخرى التى تزودنا بمعلومات عند ملاحظتها أو فحصها).

١٠- مظاهر البيئية التى صنعها الإنسان : مثل (الأبنية ، والمجسمات ، والسدود ، والطرق ، والسكك الحديدة ، وكل ما صنعه الإنسان أو عدله من مظاهر البيئة الداخلية أو الخارجية ويعطى معلومات عند مراقبته أو فحصه . ولا تعتبر الأدوات والآلات وكل ما يستخدمه الإنسان فى عمله من مواد موصوفة فى الفئة السابعة المشار إليها من ضمن هذه الفئة .

٣. أداه تحليل الأحداث المهمة :-

ويستخدم هذا الأسلوب فى تحليل سلوك العامل أو نشاطاته التى تتميز بأهمية كبيرة للنجاح أو الفشل فى أداء العمل وهو يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات التى يحتاجها الفرد للنجاح فى أداء وظيفة معينة كما يمكن استخدامه فى إعداد نظام للتقييم لبعض الوظائف عن طريق معرفة المكونات الرئيسية للأداء الناجح وفيما يلى نموذج مقابلة الأحداث المهمة .

شكل رقم (١٠)
نموذج مقابلة الأحداث المهمة

"حاول أن تتذكر آخر مرة رأيت فيها واحدا من مرؤوسيك يفعل شيئا مفيدا جدا لمجموعتك ويساعدها على إنجاز واجباتها فى الموعد المحدد"
" انتظر قليلا حتى يشير إلى أنه يتذكر مثل ذلك الحدث " "هل ينتج عن ذلك الحدث زيادة فى إنتاجية ذلك اليوم بمقدار واحد بالمئة ؟ أو خلال فترة متشابهة "؟
(إذا كانت الإجابة بالنفى ،لا) " هل تستطيع أن تتذكر آخر مرة فعل فيها احد العاملين شيئا أثر كبيرا فى زيادة الإنتاج ؟" (عندما يشير إلى أنه يتذكر مثل هذا الموقف عليك أن تقول)": ما هى الظروف العامة التى قادت إلى هذا الحادث ؟"

....
....
....

" من فضلك : قل لى ما الذى فعله ذلك الشخص وكان مفيدا ومساعدا فى ذلك الوقت ؟"

....
....
....

" لماذا كان ذلك الشىء مساعدا لجماعتك على إنجاز أهدافها ؟"

....
....
....

متى وقع الحادث ؟

....
....
....

" ماذا كانت وظيفة ذلك الشخص ؟"

....
....
....

" منذ متى وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة ؟"

....
....
....

(*)المصدر : فلانجان – **أسلوب الأحداث المهمة** – النشرة الفنية 1954 ص 342 .

الفصل الثالث
الشخصيه

الفصل الثـالـث
الشخصيـة

- **مفهوم الشخصية (*)**

✓ **تعد الشخصية من الموضوعات التي يصعب الاتفاق التام علي تحديد مفهومها سواء بين العوام أو بين المتخصصين فالعوام ينظرون إلي الشخصية كل من وجهة نظرة وأكثرهم يعرفونها بحسب الأثر الذي يحدثه الشخص في غيرة من الناس سواء بمظهره الخارجي ولباسه أو طريقة حديثة مع الأخريين في التعامل معهم .**

✓ إما **علماء النفس** فنجد أن مفهوم الشخصية عندهم ليس له معني واحد وذلك علي النحو الذي يوضحه المفاهيم التالية والتي أعطيت للشخصية .

✓ فقد عرف **قاروس راندرم هاوس** Random House الشخصية بأنها " مجموعة الصفات الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد[1] "

✓ ويعرفها **Serman** بأنها " السلوك المميز للفرد[2] "

✓ إما **Deriver** فيعرفها بأنها " التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخليقة والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة من الدوافع والميول والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات والعادات كما تتضح من علاقات الفرد بوسطة الاجتماعي[1] .

(*) لاحظ إننا هنا نحاول وضع مفهوم للشخصية وليس تعريف لها حيث أن التعريف هو شيء محدد على وجه الدقة واليقين وبدون لبس أو غموض وهذا أمر صعب بالنسبة للشخصية التي يكتنفها الغموض أصلا أما بالنسبة للمفهوم فهو مجرد توضيح للذهن وتقريب للصورة فقط وهذا ما نسعى إليه من ذكر هذه المفاهيم .

(1) The Random House Dictionary of The English Language .

(2) د. موسى المدهون وآخرون – تحليل السلوك التنظيمي- مرجع سبق ذكره ص 155 . .

- ✓ ويعرفها Cattell بأنها " ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين " .
- ✓ أما Beach فيعرف الشخصية على " أنها [2] عملية التكامل التي يتم بواسطتها اتحاد جميع المكونات الجسمية والفسيولوجية والنفسية للإنسان في كل متكامل " [3] .
- ✓ أما جبسون وآخرون Gibson فيعرف الشخصية على أنها " مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد وتتكون من ميوله وأمزجته التي تشكلت تشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد " [4] .
- ✓ أما ها نستنكر وزميله كوك Hunsanker and Cook فقد نظرا إلي الشخصية على إنها " مجموعة من الصفات المميزة للفرد وتلاحظ عليه بشكل مستمر " [5].
- ✓ وعرف كر تنر وزميله كينكي Keritner and kinicki الشخصية على إنها "مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هويته وهذه الصفات تشمل مظهره الخارجي والكيفية التي يفكر ويتصرف ويشعر بها حيث أن جميعها محصلة التفاعل بين الجينات والبيئة"[1] .

---

(1) د. ناصر العد يلي – السلوك الإنساني والتنظيمي – مرجع سبق ذكره ص 74.

(2) Calvin S.Hall and Gardner Tindzey Theories of Personality 2 nd ed (N.1) : John Wiley and Sons Inc 1970 P.386 .

(3) Dale Beach ,Personnel : The Management of People at Work 2 nd ed { (London : The Macmillan co. 1970) } P . 443 .

(4) James L. Gibson . John M. Ivancevich and James H. Donnelly J. R. Organizations : Behavior , Structure and Processes 8 th ed " M. S. A. Irwin 1994 " P. 124 .

(5) Phillip . Hunsanker and Curtis W. Cook Managing Organizational Behavior " U.S.A. Addison. Wesley Publishing Company 1987 " P.116 .

✓ أما Syril Burt فيقول أن الشخصية هي " ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية[2] .

وبعد استعراض هذه التعاريف فانه يمكننا الاتفاق على بعض الخطوط العريضة التي تدور مفاهيم الشخصية في إطارها وهي[3]:-

١. أن الشخصية تشير إلي الأساليب الثابتة للسلوك والسمات التي تميز الأشخاص والجماعات والثقافات على اختلاف أنواعها .
٢. أن الشخصية تهتم بالتنظيم البنائي الخاص بالأساليب السلوكية ومميزاتها.
٣. أن الشخصية تشمل مجموع التفاعلات بين تلك الأنماط السلوكية والتغيرات الداخلية التي تحدث للفرد من جهة والمثيرات الخارجية من جهة أخرى .
٤. حيث أن الشخصية تتميز بالثبات النسبي فانه يمكن استخدامها في التنبؤ بسلوك الأفراد في مواقف متشابه .
٥. تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية .
٦. تشير الشخصية إلي وجود تمايز واختلاف بين الناس ونحن في هذا المرجع ننظر إلي الشخصية على كونها الترجمة الحقيقية والعملية لما يعتنقه الفرد من قيم وعادات وكذا مجموعة الصفات كالبخل وحب القراءة والاهتمام بالمظهر......إلي غير ذلك من الأمور التي ينفرد بها كل فرد عن غيره من الأفراد .

---

(1) Robert Keritner and Angelo. Op.Cit P.92 .

(2) د. محمد قاسم القريوني – السلوك التنظيمي – مرجع سبق ذكره ص 59 .

(3) د. رمضان محمد القذافي – محددات الشخصية نظرياتها واختباراتها – الجامعة المفتوحة – طرابلس - ليبيا - 1993- ص11.

* **صـــور الشخصية[1] :-**

هناك ثلاثة صور للشخصية هم :-

1. **الصورة الذاتية للشخصية :-**

وهى ما يعتقد الفرد عن نفسه خاصة عندما يخلو لذاته وينقب في خباياها .

2. **الصورة الاجتماعية للشخصية :-**

وهـى تحـدد إدراك المجتمـع والنـاس لهـذه الشخصـية وكيـف ينظرون إلـي الفرد ويقيمون صفاته وهذه الصورة محتمل أن تكون مختلفة تماماً عن الصورة الذاتية .

3. **الصورة المثالية للشخصية :-**

وهـى مـا يصـبو الفـرد لتحقيقـه مـن تطلعـات وأمـال أى أنهـا الصـورة التـي يكـافح الفـرد للوصـول إليهـا **هـذا ويلاحـظ أن التوافق بين هذه الصور الثلاثة أمر ضروري للصحة النفسية التي يجب أن يتمتع بها الأفراد .**

* **نظـريات الشخصيـــة[2]**

أن النظريات التي تفسر الشخصية والتي تفسر الظاهرة السلوكية من منطلق فهم معين للشخصية عديدة ، ويمكن لنـا أن نستعرض بعض هـذه النظريـات وهـى نظريـة الأنمـاط ونظريـة السـمات ، ونظريـة التحليل النفسي والنظرية الفينومينولوجية .

1. **نظرية الأنماط :**

وتقوم هذه النظريـة علـى أسـاس تقسيم الشخصية إلـي أنماط تقوم علي أسس جسمية أو عقليـة أو مزاجيـة ، وان لكل فرد من الأفراد نمطاً يميزه عن غيره وذلك وفق مـا يتمتـع بـه مـن صـفات جسمية أو غيرهـا ومـن نظريـات الأنمـاط :

---

(1) د. أحمد عكاشة – الطب النفسي المعاصر – مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة - 1989 – ص 10 .

(2). مروان القيسي – الشخصية بين نظريات علم النفس والعقيدة الإسلامية – مجلة أبحاث اليرموك – المجلد 14 العدد 1 لسنة 1998 – ص 251- 270 .

- **أنماط كرتشمر الذى قسم الشخصية إلي نمطين :-**
أصحاب الأجسام البدينة والقصيرة ذوى الوجوه المستديرة والممتلئة ويتسم هؤلاء بالتقلب بين الاكتئاب والابتهاج ، ويفصحون عن انفعالاتهم بلا تحرج وهم مندفعون وواقعيون ومتسامحون . والنمط الأخر هو النمط الفصامي وصاحبه أكثر استقراراً في مزاجه لكن يصعب عليه التعبير عن انفعالاته ، غير متسامح وعصبي ومنطوي على ذاته [1] .

- **نظرية يونج :**
الذي يرى أن الفرد إما أن يكون منطوياً يفضل العزلة دائم التفكير في نفسه ، وإما أن يكون نشيطاً ومحباً لمشاركة الناس وقادراً علي التكيف مع المواقف الطارئة ولا يأبه للنقد و يكتم انفعالاته.

- **نظرية بافلوف :**
الذي يرى أن الشخصية نمطان الاستثارى الذي يستجيب بسرعة للمثيرات الشرطية والنمط السوداوي ، الذي لا يستجيب بسرعة للمؤثرات الشرطية .

- **نظرية شلدون :**
الذي قسم الشخصية إلي ثلاثة أنماط : صاحب البطن الكبير والهيكل العظمي الضئيل . ويتسم مثل هؤلاء بحب الراحة وكثرة الأكل وحب الاختلاط مع الآخرين .

---

(1) د. رمضان محمد القذافي – مرجع سبق ذكره – ص 250 - 254 .

وصاحب العضلات والعظام القوية والصدر الواسع والجسم المعتدل . ويكون مثل هذا الشخص نشيطاً وشديداً ومغامراً وصريحاً .

- والنمط الثالث صاحب الأطراف الضعيفة والرخوة ويكون مثل هذا الشخص متزمتاً وحساساً وقلقاً ومحباً للعزلة.[1]

٢. **نظرية السمات**

ومضمون هذه النظرية انه بمعرفة سمات الفرد الجسمية والعقلية والمزاجية والخلقية والاجتماعية ، وبتقدير مدى وجود هذه الصفات وبمعرفة تأثيرها في بعضها بعضاً يمكن تفسير سلوك الفرد ومن ثم الحكم على شخصية وفهمها ، فالسمات هي صفات يمكننا بها تمييز الأفراد عن بعضهم بعضاً وهي في نظر أصحاب نظرية السمات أهم مكونات الشخصية [2].

٣. **نظرية التحليل النفسي**

ونقوم هذه النظرية على فهم الشخصية **بناء على تقسيم الجهاز النفسي إلى ثلاثة أجزاء ، لكل منها وظائفه وخصائصه .**

أ. **الذات أو (الأنا)** وهي المسئولة عن النشاط الشعوري الذي يتصف بالمنطقية والرزانة . وهي أيضا الجهة المسئولة عن التعامل مع الآخرين ، فهي واجهة الشخصية وتتولي أيضا مسئولية إشباع احتياجات الذات الدنيا ، ولكن ليس بلا حدود ولا قيود ، ذلك إنها في محاولتها لإشباع طلبات الذات الدنيا تمتنع عن تجاوز قيود المجتمع وأعرافه ، بل تحاول ما أمكن التوفيق بين التقاليد وبين طلبات الذات الدنيا ، لذا فأنها في صراع مستمر مع التصرفات الشاذة .

---

(1) د. عباس محمود عوض – علم النفس العام – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية 1994 – ص 495 – 510 .

(2) د. رمضان محمد القذافي – مرجع سبق ذكره – ص243- 246 .

ب. الذات الدنيا أو البدائية (الهو) وهي مصدر الطاقة ومنبع الشهوات والغرائز والميول فهي باستمرار تطلب الإشباع وتسعي إليه ، دون نظر واعتبار للقيم والتقاليد فهي تمثل الجانب الحيواني من الطبيعية الإنسانية .

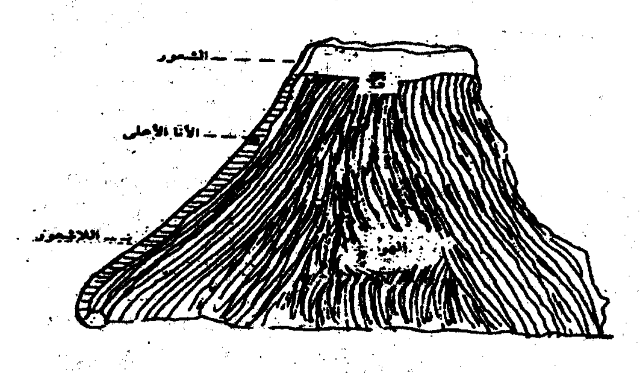
ج. الذات العليا (ألانا الاعلي) ويسميها علماء النفس بالذات المثالية أو الضمير وهي الرقيب الداخلي الذي يحاول أن يحول بين الشهوات والغرائز وبين اندفاعها دون اعتبار للأعراف والقيم لذا فان الذات العليا تشكل رقيباً علي الذات والذات الدنيا .

وهكذا فان الذات العليا تمثل الجانب المثالي لا الواقعي ، والذات تمثل الجانب النفسي الذي يكاد يكون صورة للواقع الذي تقره البيئة ، بينما تمثل الذات الدنيا الجانب الحيواني من الطبيعة البشرية (1).

والشكل التالى يوضح هذه الاجزاء

شكل رقم (١١)

اجزاء الجهاز النفسى من وجه نظر مزويد



(1) د. قدري محمود حفني – نظريات الشخصية – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1971 - ص 53 - 63.

٤. النظرية الظاهرية أو الفينومينولوجية

وفحوى هذه النظرية " أن المحدد الهام للسلوك ليس هو موضوع المثير في حد ذاته بل هو فهم إدراك الإنسان له ، أي أن الطريقة التي يدرك بها الشخص الأحداث المحيطة به تحدد الكيفية التي يتصرف بها . وعلى ذلك فبدلاً من الاهتمام بالمثير الطبيعي الموضوعي فان النظريات الفينومينولوجية للشخصية تهتم بالعمليات الادراكية المعرفية كمحددات أساسية للسلوك الانساني ، أضف إلي ذلك ، فهي تعتبر أن السبب الكامن وراء الفعل هو العالم الذي يدركه الفرد ذاتياً وهذا العالم يمكن أن يكون مختلفاً كلياً عن الواقع الموضوعي " (1) .

هذه بإيجاز أهم النظريات التقليدية في تحليل الشخصية وتفسير الظاهرة السلوكية مع ملاحظة أن معلومات الباحثين في علم النفس في الوقت الحاضر تدور حول العبارة التاليه :-

" هناك عدد محدد جداً من الأبعاد أو المحاور الأساسية أو الكبرى للشخصية "

نحن نعرف الآن منها ثلاثة فقط هي :

١. محور تنظيم جميع العمليات التي درجنا على تسميتها بالعمليات العقلية العليا ، وهي تضم كل ضروب النشاط الذي يؤدي إلي تحقيق قدر من المعرفة ، ويطلق على هذا المحور اسم العامل أو البعد الخاص بالذكاء .

٢. والمحور الثاني ينظم جميع العمليات الانفعالية أو الوجدانية من حيث تحقيقها لاتزان الشخصية وتوافقها ، أو من حيث إخلالها بهذا الاتزان والتوافق . وقد جرت عادة الباحثين بتسمية هذا العامل - بالإشارة إلي ناحية اختلال الاتزان بالعصابية - والاسم الاصطلاحي هنا هو العصابية .

---

(1) د. عباس محمود عوض – مرجع سبق ذكره – ص 40 .

٣. والمحور الثالث ينظم مجموعة العادات التي تنبئ عن المصدر الرئيسي للقيم المحركة لهذا الفرد أو ذاك . أو هو المحيط الاجتماعي المباشر أو هو الذات ويسمي هذا البعد بالانطواء أحيانا وبالانبساط أحيانا أخري[١] .

• مراحل نمو الشخصية[2]

يذهب فرويد إلي أن نمو الشخصية يمر بالمراحل التالية :-

١. **المرحلة الفمية :** وتستمر من الميلاد حتى العام الثالث وفيها تتركز الأنشطة حول الرضاعة والفطام .

٢. **مرحلة الأستية :** وفيها تتركز الأنشطة حول التدريب على ضبط عمليتي الإخراج .

٣. **المرحلة القضيبية :** وفيها تتركز الأنشطة حول الأعضاء التناسلية .

٤. **مرحلة الكمون :** وفيها يكتسب السلوك مرحلة من الهدوء وفقدان الاهتمام بالأمور الجنسية .

٥. **مرحلة المراهقة والرشد :** فيها يحاول الشخص اكتساب السلوك الجنسي الناضج وإعطاء الحب وتلقيه .

ويرى ارجيرس أن هناك سبع تغيرات تتم في شخصية الفرد حتى يصبح شخصاً ناضجاً وهى :-

١. استبدال مرحلة السكون الخاصة بالطفولة ، إلي مرحلة النشاط المتزايد في سن الشباب .

---

(1) د. عثمان لبيب فراج – أضواء على الشخصية والصحة العقلية – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة – 1970 - ص 45 - 46 .

(2) د. عبد الرحمن توفيق – التدريب الإداري – الجزء الثاني – غير مبين الناشر – وغير مبين سنة النشر – ص 11.

٢. الانتقال من مرحلة الاعتماد على الغير ، إلي مرحلة الاستقرار في مرحلة النمو .
٣. الانتقال من مرحلة القدرة المحدودة للسلوك في مرحلة الطفولة ، إلي مرحلة النضوج في السلوك .
٤. الانتقال من مرحلة الميول الشخصية إلي الميول الأعمق في مرحلة النضج .
٥. الانتقال من مرحلة التفكير في الحاضر فقط ، إلي مرحلة التفكير في الماضي والحاضر والمستقبل .
٦. الانتقال من حجم الطفولة إلي حجم الشباب .
٧. الانتقال من مرحلة الهوية (فقدان الذات) إلي مرحلة تقدير الذات .

• أبعـــاد الشخصية

هناك أربعة أبعاد للشخصية هي :-

أ- البعد الفسيولوجي (1)

ويقصد به تركيبة جسم الإنسان كنظام متكامل يتصف به الفرد ويتفرع منه أنظمة فرعية مختلفة مثل نظام عمل العضلات وعمل الحواس ..... **وهذا البعد بجوانبه المختلفة يؤثر على سلوك الفرد.**

ب- البعد الاجتماعي

وهي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي ينهر بها الفرد ويتصف بها وتكتسب هذه القيم من المجتمع الذي نعيش فيه .

ج- البعد العقلي

وهو قدرة الفرد على التفكير واستخدام القوة العقلية التي يتصف بها في دراسته وتحليله وتفسيره للظواهر والمشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته .

---

(1) د. موسى المدهون وآخرون – تحليل السلوك التنظيمي – مرجع سبق ذكره – ص 158 .

د- البعد العاطفي

وهو الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها الفرد.

• محددات الشخصية

تمثل هذه المحددات أهم العوامل التي لها اكبر الأثر في تطوير شخصية الفرد والتي يمكن إيجازها فيما يلي [1] :-

أ- المحددات الوراثية

وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجنسية وتتمثل في التكوين الجسماني والانعكاسات اللاإرادية والدوافع الداخلية والذكاء والدوافع المزاجية .

ب- المحددات البيئية

وهي مجموعة الصفات التي يكتسبها الفرد نتيجة احتكاكه وتفاعله مع الآخرين .

ج- المحددات الثقافية والاجتماعية

تتمثل المحددات الثقافية في اللغة والفن والقانون والدين والعادات والتقاليد وهذه المحددات تحدد الصفات التي يهتدي بها السلوك الإنساني أما المحدادات عية فأنها تتمثل في العائلة والانتماء الديني والأصل العرقي والطبقة الاجتماعية وهذه جميعها لها تأثير مهم في تطور الشخصية .

د- المحددات الموقفية

بمعنى أن الموقف الذي قد يتواجد فيه الفرد قد يكون له تأثير بالغ في تحديد نمط التصرف المستقبلي له .

---

(1) د. محمد غانم – كيف تتعامل مع الآخرين – كتاب اليوم الطبي – دار أخبار اليوم – يناير 1998 – العدد 190 – صفحات متفرقة .

✓ **مكونات الشخصيه**

هناك شبه اتفاق بين علماء النفس على ان الشخصيه السويه تتكون من العناصر التاليه :

- القيم
- الحاجات
- الاتجاهات
- الانفعالات
- القدرات
- الميول

✓ **قياس الشخصية** [1] :-

بعض مقاييس الشخصية لفظى ، وبعضها مصور ، أى أن بعضها تكون مادته أسئلة تسأل ، أو جمل يطلب تكملتها ، أو مجموعة من الالفاظ يطلب الاجابة عنها بطريقة معينة .. هذا البعض هو الذى نسميه استبيانات الشخصية .. أما البعض الاخر من مقاييس الشخصية فتكون مادته مجموعة من الصور أو الاشكال أو بقع حبر غامضة تقدم للشخص بطريقة معينة ، ويطلب منه أن يصف مايراه ، او ما يتخيله عنها .. وينضوى تحت هذه القائمة مايسمى بالاختبارات الاسقاطية .

ومن أشهر استبيانات الشخصية : اختبار الشخصية المتعددة الاوجه وهو من أضخم استبيانات الشخصية المعروفة لنا فى الوقت الراهن .. إذ يتكون من ٥٦٦ سؤالاً وضعها العالمان الامريكيان هاثاواى ومكنيلى Hathaway & McNelly والهدف من وضع هذا المقياس هو التمييز بين مختلف فئات المرض النفسى والعقلى .. ولهذا فهو يعتبر أداة تشخيصية قيمة يستفيد بها الاخصائى أو الطبيب النفسى والمعالجون النفسيون على السواء .. وتحتوى بنود هذا المقياس على عشرة مقاييس فرعية لتقدير الفروق بين الاشخاص فى سيطرة السمات والخصائص الاتية :

---

(١) د. عبد الستار ابراهيم ، أسس علم النفس ، دار المريخ للنشر الرياض ١٩٨٨ ص ٤٤٣ - ٤٤٨

١. **توهم المرض** : أى الانشغال بوظائف الجسم والشكوى من الامراض الجسمية بالرغم من عدم وجود إضطراب عضوى حقيقى .

٢. **الاكتئاب** : أى النظرة المتشائمة للحياة والمستقبل ، ومشاعر اليأس والنقص ، والانشغال الدائم بالموت ، وبطء عمليات التفكير وإنخفاض مستوى النشاط .

٣. **الهيستريا** : وتشير عبارات هذا المقياس إلى إستخدام الشكاوى الجسمية كمهرب من مواجهة المسؤوليات الناضجة ، والهروب من الواقع .

٤. **الانحرافات السلوكية (السيكوباتية)** : أى التصرفات الجانحة والخارجة على العرف والتقاليد ، والعجز عن الاستفادة من الخبرة ، وضعف الاستبصار بما هو خاطىء.

٥. **إضطرابات الدور الذكرى (عند الذكور) أو الانثوى (عند الاناث)** : أى الانحرافات الجنسية والشذوذ ، والميول الانثوية عند الذكور ، والميول الذكرية القوية عند الاناث .

٦. **هواجس العظمة والاضطهاد (البارانويا)** : وتعنى سيطرة الافكار والهواجس الخادعة .

٧. **السيكاثينيا** : أى القلق والمخاوف المرضية والوساوس ، ومشاعر الذنب ، والعجز عن إتخاذ القرارات ، ونقد الذات وضعف التركيز .

٨. **الفصام** : وتشير عبارات هذا المقياس إلى أعراض مرضية منها : الانسحاب الاجتماعى ، واللامبالاة ، والبرود المصحوب بالقسوة على الآخرين ، والتعالى فضلاً عن سيطرة الهواجس ، والادراكات الحسية الخادعة (الهلاوس) والاستجابات غير الملائمة للواقع .

٩. **ميول الهوس** : ويشير الى ثلاث جوانب هى النشاط الزائد غير موجهه والاستشاره الدائمه سيطرة الافكار المتطايره وغير المترابطه منطقياً

١٠. **الانطواء الاجتماعى** : وهذا لا يعتبر مرضا بالمعنى المألوف ، وإن كان يصاحب أمراض القلق ، ومن مظاهرة الانسحاب الاجتماعي ، وتفضيل النشاطات الفردية التى لا تتطلب تفاعلاً بالاخرين .

هذا عن الاستبيانات ، اما الاختبارات الاسقاطية فهى لا تحاول قياس الشخصية ومتغيراتها بأسئلة مباشرة ، بل تقدم للشخص منبهات غامضة : بقع حبر غير محددة المعالم ، صور فوتوغرافية ، أشكال او جمل ناقصة ، ويطلب من الاشخاص أن يصف ما يرى فى بقع الحبر ، او أن يكتب او يتخيل قصة تصف ما يدور بين الاشخاص فى مجموعة الصور المعروضة ، او ان يكمل جملة ناقصة مثل : (كان أبى ......) ، (المراة بالنسبة لى ....) ، (امى ....) ، (من اهم المشكلات التى اواجهها ....) ..... الخ .
وتوجد اختبارات إسقاطية تعتمد على الرسم فيطلب من الشخص أن يرسم نفسه ، أو أحد أفراد أسرته ، او أن يرسم امرأة ، او رجل ... الخ .

ولما كانت مادة هذه الاختبارات الاسقاطية غامضة (أى ليس لها بناء محدد) فانه يعتقد أن إجابات الشخص عليها تعكس مشاعره الخفية ودوافعه العميقة ، وحاجاته التى قد لا يكون مدركا لها .

ومن أهم الاختبارات الاسقاطية إختبار بقع الحبر لرورشاخ الذى يتكون من عشر بطاقات على كل منها بقعة حبر ، بعضها ملون وبعضها رمادى وأسود تعرض هذه البطاقات على الشخص واحده واحده ويطلب من كل فرد ان يقرر ما يدرك او ما يرى فى هذه البقعة .. حيث تحلل بعد ذلك الاجابات على نحو محدد.

هنا أيضاً اختبار تفهم الموضوع الذى يتكون من عشرين صورة لاشخاص فى مواقف مختلفة تعرض على الشخص واحدة وراء الاخرى

ويطلب منه ان يحكى قصة عن كل صورة معروفة .. ويفترض ان هذه القصص تعكس الحاجات الشخصية ، والدوافع اللاشعورية التى تحكم سلوك هذا الشخص .. ومختلف الصراعات التى تتملكه فى مواقف الأسرة ، والعمل .. الخ ، ونعرض فيما يلى نموذجاً لهذا الاختبار .

شكل رقم (١٣)
اختبار تفهم الموضوع



احدى بطاقات اختبار تفهم الموضوع وهو اختبار اسقاطى للشخصيه يطلب فيه من الشخص ان يكت او يروى قصه عن اشخاص كل بطاقه وتفسر هذه القصص من حيث دلالاتها النفسيه وتعبيرها عن الحاجات الشخصيه

- **الشخصيات انواع**

والان سوف نختم حديثنا عن الشخصيه بذكر اهم السمات لبعض الشخصيات التى تقابلنا فى حياتنا العمليه[1]

---

(١) د. محمد غانم ، كيف نتعامل مع الاخرين ، مرجع سبق ذكره ، صفحات متفرقه

تقديس الآخرين ثم التقليل من قيمتهم !

يطلق عليها أحياناً لفظ الشخصية الحدية نظراً لوقوعها علي حدود عدة اضطرابات نفسيه بحيث أن الفاحص الإكلينيكي يجد صعوبة في وضعها مع أيهم ...

يقال إنها تقع بين الحدود الفاصلة لما هو طبيعي وما هو غير طبيعي أو إذا أردنا وضعها بداية في الكادر غير الطبيعي فإنها ستكون بين الذهان والاكتئاب أو بين الذهان واضطراب الشخصية أو بين الإكتئاب واضطراب الشخصية ..

يتميز صاحب الشخصية البين بينية عموماً بتوتر علاقاته بالآخرين، وهو توتر فريد من نوعه يتأرجح بين تقديس الآخرين والمبالغة في رؤية مزياهم تارة وبين تقليل شأنهم تارة أخري .

عـــدم الوضــوح .. الالتـــواء .. التأجيـــل

وهي شخصية محيرة تتسم بعدم الوضوح وانتهاج أساليب ملتوية لتحقيق أهداف غير معلنة ، وهي قادرة علي خداع الآخرين بالأسلوب المغلف والطرق غير المباشرة .

أهم أسلحتها التسويف والتأجيل والنسيان والمط والتطويل وهي أمور يمكن ابتلاعها وتقبلها دون أن يتطرق الشك أن مستخدمها يبغي من وراء ذلك تعطيل المصالح وتأخير الإنجازات بل وإيقاف المراكب السائرة كما يقولون ...

هذه القدرة علي التعطيل الخفي غير المعلن الأسباب وغير الواضح الأسباب هو ما جعل صفة العدوانية تقترن بوصف هذه الشخصية لكنه ليس عدواناً إيجابياً واضحاً فلن يكون هناك قتال أو عنف أو نزال أو رفع صوت وإحداث جلبة .. لن يكون العدوان ظاهراً للعيان لكن المتأمل لتعاملات مثل هذا النوع من الشخصيات سيجد أن العدوان السلبي لا يختلف كثيراً عن العدوان الايجابي في النتائج .. ففي الحالتين سيفشل المتعامل معها في الوصول إلي بغيته وتحقيق هدفه وإذا كان العدوان الايجابي يوضح ما يريد إلا أن العدوان السلبي يصل إلي نفس النتيجة دون إيضاح .

أنه يعتمد تماماً علي الآخرين !

يتميز صاحب هذه الشخصية بالتبعية الكاملة وعدم الاستقلالية فهو يعتمد اعتماداً كلياً علي الآخرين في أموره الشخصية ومتعلقا ته الخاصة .. كلما عرض عليه موضوع يستلزم البث في عجز عن اتخاذ القرار اللازم وبحث عمن يقوم له بذلك ...

يشعر صاحب هذه الشخصية انه عاجز تماماً كلما واجه موقف أو اضطر لأخذ قرار ، حينئذ تطفو لديه المشاعر السلبية والأحاسيس المبهمة فيعجز عن إبداء الرائ ويهرب من اتخاذ القرار ويتحاشاه ويبحث دائماً عمن يتخفى خلفه ويتستر وراءه ..

صاحب هذه الشخصية يتنازل عن إرادته ويعطي قراره للآخرين سامحاً لهم بالتدخل لهم في أشياء تخصه وحده .. يفعل ذلك وهو راض وسعيد بالتبعية لان البديل لذلك هو أن تتكاثر علية المخاوف..

صاحب المزاج المتقلب !

قبل أن نتكلم عن خصائص هذه الشخصية ونسرد صفحاتها سنقدم نموذجين لتفكير أصحابها حتى تتضح الصورة تماماً .. أليكم ما قالته هذه الزوجة حين سئلت عن العاطفة التي تجمع بينها وبين زوجها ..

إنني أحبه أكثر من حبي لابني الوحيد .. وأنا لا أطيق أن اكدر صفو حياته للحظات حتى ولو اخطأ في حقي .. أنا اسعد إنسانه في هذه الحياة لارتباطي به .. فانا لا أتصور العيش بدونه .. انه روحي وسر وجودي ونبض قلبي والدم الذي يسري في عروقي ..

والآن ادعوك عزيزي القارئ لتسمع رأي نفس الزوجة في الزوج ذاته في موقف أخر ..

لقد أتعسني هذا الرجل وأشقاني .. لا اعرف ما الذي يجعلني أتحمل الحياة معه .. أن حياتي معه أليمة لقد أصبحت لا أطيقه ولا أريد رؤيته أو حتى سماع صوته ..

الاصطدام دائماً مع كل الناس

وتسمي أيضا الشخصية المضادة للمجتمع " Antisocial Personality" لان سلوكها يتسم دائماً بالاصطدام مع المجتمعات التي تعيش فيها ومخلفة العراف والقوانين السائدة .. الأمر الذي يهدد الاستقرار ويزعزعه ..

الدافع الرئيسي لتصرفات صاحب الشخصية السيكوباتية هو ألمتعه اللحظية والسعادة الوقتية – كلمات مثل العيب والحرام والخطأ ليس كافية لمنعه من ارتكاب ما يريد ، حسبه انه سعيد بما يفعل حتى ولو كان الثمن ألام الآخرين ومعاناتهم ..

والواضح أن من يتمتع بمثل هذا النوع من الشخصيات عواطفه متبلدة اتجاه الآخرين مما يبعد التردد عنه وهو يرتكب أفعالا تشينه .. السيكوباتي قد يترك أسرة دون مصدر رزق رغم علمه التام أن أولاده لا يجدون قوتهم اليومي وفي نفس الوقت ينفق أمواله علي متعه وملذاته .

اهتمـــام بالـــذات لا حـــد لـــه !

تشير الأسطورة الإغريقية إلي " نرجس " الذي كان يتمتع بحس بديع وجمال لا يضاهى ، وكان يعرف عن نفسه انه أجمل من علي الأرض وكانت هذه الفكرة تبهجه وتملؤه زهواً .. وفي احد الأيام وبينما كان ينظر إلي سطح مياه احد الأنهار وقعت عيناه علي صورته التي لم يكن يعرف إنها صورته لأنه كان يجهل فكرة انعكاس الصورة من سطح الماء ، فانبهر بالجمال الذي رآه واخذ ينظر بافتتان وإعجاب إلي هذا المنظر البديع ، ثم وجد نفسه بعد فترة حزيناً لأنه لم يعد أجمل البشر كما كان واستمر ملاصقاً لضفة النهر لا يأكل ولا يشرب كمداً وحزناً علي الوضع الجديد حتى ذوى وذبل ثم تحول تدريجياً إلي الزهرة التي نعرفها جميعاً تحت اسم " النرجس " .

والشخصية النرجسية اشتقت اسمها من هذه الأسطورة وصاحبها لديه قدر كبير من الأثرة وحب الذات بل وعشقها إلي حد إلغاء الآخرين هم لأنها تضخمت وتعملقت بينما بقى الآخرين كما هم .

يتميز بالخجل الشديد ... !

أنها شخصية تتميز بالخجل الشديد منغلقة على نفسها لا تستطيع أن تقيم علاقات اجتماعية مع الآخرين .. إذا أجبرتها الظروف على لقاء الناس فالصمت هو حليفها الأساسي .. لا تكاد تبدأ الحوار .. أقصى ما ينتظر منها هو الرد على أسئلة الآخرين وغالبا بالإجابات مختصرة سطحية ورغبة كبيرة فى إنهاء الحوار الذى تورطت فيه .. تلتزم بشعار : إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب لكنه ليس التزام الاختيار بل هو التزام الجبار فصمتها ليس رغبتها بل رغما عنها .. فشخصيتها تفرض عليها ذلك ..

وهى لذلك تستهويها العزلة وتتحاشى لقاء الناس بقدر الامكان تجد نفسها تماما عندما تكون وحيدة وبابها مغلق عليها وليس معها سواها ... حينئذ تجدها تستمتع بالوحدة .. تقرأ كتابا أو تتابع برنامجا تلفزيونيا .. السرور كل السرور تجده فى الخلوة .. وهى تكرة المناسبات الاجتماعية .

ترى كل الناس أشرارا !

أنها واحدة من أكثر الشخصيات انتشارا ويندر أن تجد بين الناس من ليس من ليس سمة بارانويدية وربما كان تفسير ذلك أننا خلال رحلة الحياة كثيرا ما نتعرض لمتاعب من الآخرين ثم نتألم من أفعالهم .. نذكر سرنا لأحدهم ونأتمنه فإذا به يستخدم ما ذكرناه له في إيذائنا ..

غالبية البشر تبدأ حياتها ببراءة ونقاء .. تتقبل الجميع وتحب الخير لهم ثم تتغير هذه النظرة البسيطة مع مرور الزمن ويبدأ المرء في انتقاء كلماته وإخفاء خصوصياته وعدم مناقشة أموره إلا في أضيق الحدود .. ننتظر الشر في الآخرين ونتوقع دائما منهم المكروه .. وهناك أمثال وخبرات بشرية يصوغها الناس لنقل خبراتهم من جيل إلى أخر ..

تأمل تلك الكلمة (أنتظر عدوك عند النهر) .. وهي تدل على الحيطة الشديدة وتوقع الأذى من مكان تشير الأمور فيه إلى الوداعة والهدوء في هذا المكان الذى لا تنتظر فيه الخطر .. ولابد أن تحافظوا على توقفك أن عدوك قد يأتي منه .

أنه سريع التقلب !

وهى شخصية مثيرة للجدل يختلف الناس عليها بسهولة لأنها سريعة التقلب هوائية النزعة تنجح أول الأمر فى إقامة علاقات اجتماعية سريعة وتربط الناس بها تجعلهم متلهفين على لقاءها ، ثم تختلف معهم وتصطدم بهم ، وإذا بمن كانوا أحبات الأمس يصيرون أعداء اليوم .

وهى شخصية تميل إلى استخدام أساليب أفعل التفضيل فالأمور إما إنها الأحسن أو على العكس الأسوأ .. لا تعرف الوسط ، فأنت إما أفضل الناس لديها ، وإما أسوأ من خلق الله من البشر .

وهى تشبه إلى حد كبير قرص الفوار .. ما أن تضعه فى كوب الماء حتى يثير الزوابع والتوترات ثم يهدأ كل شيء بعد قليل وكأن شيئا لم يحدث .

وهى شخصية هوالة بطبعها ويبدو أن أفضل ما يميزها هو ذلك التهويل.

إنـــه رجـــــل منضبـــط

صـاحبنا رجـل منضـبط .. تسـتطيع أن تضـبط سـاعتك علـى مواعيـده .. دقيق إلى أبعد درجة .. كل شـيء عنده لـه توقيت .. لا يسـتطيع أن تقابلـه إلا بموعد ... إذا لاقيته فى الطريق لا يمكن أن تفاتحه في مواضيع تتعلق بالعمـل لأن للعمـل مكانـا يـؤدى فيـه .. مـا عليـك إلا أن نـأخذ موعـدا" من سكرتيره وتذهب إليه فيه .. أما إذا تأخرت بضـع دقائق فهذا معناه أنك لا تحترمـه ولا تحتـرم نفسـك وبالتـالي فلابـد مـن إلغـاء التعامـل معـك حتـى تعرف أقدار الناس وقيمة الوقت ... يتمسك بأدق التفاصـيل .. لا يمكـن أن يـذهب إلـى مكـان رسـمي دون بدلـة أو ربـاط عنـق .. ولا يمكـن أن تجـد حـذاءه غيـر نظيـف .. فهـو لاشـك واحـد مـن أصـحاب اليـاقـات البيضـاء والأحذية اللامعة ..

وهو لا يسـمح لأحد بانتقـاده لأنـه أكثـر النـاس التزامـا بـالعرف المطلـوب والبرتوكولات المتفق عليها ..

وأخيرا نحب أن نلفت النظر إلى أن دراستنا لموضوع الشخصية كانت بهدف إيضاح تأثير هذه الشخصية على سلوك العاملين حيث طرح شارلز البانو Charles Al Bano تصورا" واضحا" لأثر موقف الحياة على سلوك العاملين وذلك من خلال الجدول التالى :-

جدول رقم (٢)

جدول المواقف الحياة كما طرحه شـــارلز البانو[1] .

عندما يكون موقف الفرد من الحياة	أنا بخير أنت بخير	أنا لست بخير وأنت بخير	أنا بخير وأنت لست بخير	أنا لست بخير وأنت لست بخير
فى مجال الاتصالات	منفتحة	متذللة	عدوانى أو مدافع	معادى ويقنع دائما" الأخرين
فى مجال القبول	مستعد دائما"	يخاف من تقبل السلطة	ميال لتأجيل التفويض	يرفض التفويض وتحمل المسئولية
فى مجال النمو والتطور	استعداد تام	بطىء وبحاجة إلى دعم وإرشاد	يتعلم بصعوبة ويقبل النمو والتطور بصعوبة	يقبل النمو والتطور بصعوبة ويكرر الأخطاء
فى مجال التعامل مع الظروف التنظيمية	يبحث عن الإيضاحات والحلول	يدرك الخلافات مع الآخرين على أنها دليل لعدم كفاءته	يلوم الآخرين بأحداث الخلافات	يصعد الخلافات ويورط الآخرين بها
فى مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات	يتشاور مع الآخرين ويثق بذاته	يعتمد كليا" على الآخرين	يرفض أفكار الآخرين	يستسلم للمشاكل
فى مجال استخدام الوقت	يستخدمه فى العمل والإنتاج	يستخدمه فى التفكير غير المنتج	يستخدمه فى استعراض العضلات والتحرش بالآخرين	ينسحب ويضيع وقته باللهو
فى مجال الدافعية للعمل	يندفع للإنتاج والمبادرة	يندفع للعمل بالثناء والتشجيع	يندفع للعمل بعد أن يطلب توجيهات رسمية	يندفع للعمل بالتهديد والتوبيخ
فى مجال المشاعر تجاه الآخرين	يشعر بالمساواة	يشعر بالنقص	يشعر بأنه أحسن الآخرين ومتفوق عليهم	يشعر بالغربة والحزن والاكتئاب المستمر

---

(1) د. موسى الموهون وآخرون – السلوك التنظيمى – نقلا عن

(1)Charles Al bano , Tramsctional Analysis on the Job and Communicating with Subordinates , Revised Edition Edited by thomasine Rendero (USA Amacom 1974) p .

الفصل الرابع
التعلم

الفصل الرابع
التعلـــم(*)

- **مفهوم التعلم :**

هناك تعاريف عدة للتعلم نذكر منها مايلى(١) :

- تعريف فليت Fleet وآخرون للتعلم على أنه "عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدى الى تغير نسبى دائم فى السلوك أو سلوك محتمل"(٢) .
- أما هلريكل Hellriegel وآخرون فقد ذكروا ان التعلم هو "عبارة عن تغيير نسبى دائم فى تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل"(٣) .
- أما هنسكركروكوك Cook and Hunsaker فقد عرفا التعلم على أنه "عبارة عن توفير قدرات جديدة او تغيير فى أنماط الاستجابات السلوكية للمثيرات فى العالم من حولنا"(٤).
- وذكر سنرلاكى وولاس Szilagy and Wallace ان التعلم هو عبارة عن "عملية يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة الا يكون نفسير خصائص التغير فى النشاط على أساس النزعات الفكرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحى"(٥) .

(*) من البداية تجدر ملاحظة أن هناك فرق بين التعلم والتعليم فالتعلم يتكون من شقين هما :

١- تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية .

٢- انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى .

أما التعليم فهو يتكون من شق واحد فقط وهو تلقى المعلومات .

(١) د.موسى المدهون ، تحليل السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٣٣٧ ومابعدها .

(2) David Fleet, etal, Behavior in oranizations (USA Houghton Mifflin 1991 p.81.

(3) Don Hellriegel etal, organizational Bechavior 9th Edition (USA west publishing company 1986) p.144

(4) Phillip l. Hunsaker and curtisw cook, Managing organization og Behavior (USA addition Wesley pub. Company 1987) p.76

(٥) اندرودى سيزلاكى ومارك جى والاس ، السلوك التنظيمى فى الاداء ، مرجع سبق ذكره ص ٦٨ .

- وكوردون Gordon عرف التعلم على أنه "عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة (١).
- وقد عرفت بابيليا واولدز Olds and Papalia التعلم على أنه "عبارة عن تغيير نسبى دائم فى السلوك يعكس حصول الفرد على المعرفة والفهم أو المهارة التى يمكن قياسها بعد مروره بتجربة مثل الدراسة أو الملاحظة او التدريب أو الممارسة " (٢)
- وفى رأى Gibson ان التعلم هو " العملية التى يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً فى السلوك نتيجة الممارسة " (٣).
- اما الدكتور على السلمى فقد عرفا التعلم بانه "ألتغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى ان الانسان اذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل الى التصرف والسلوك باشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان ياتيها قبل مروره بتلك التجارب والخبرات " (٤).
- والدكتور ابراهيم ناصر يرى ان التعلم هو تغير فى سلوك الانسان بفعل الخبرة التى يكتسبها "(٥).
- وأخيراً يرى الدكتور أحمد ماهر ان التعلم هو "ذلك التغير الدائم نسبياً فى السلوك الفردى والناتج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة " (٦).

هذا ومن مجمل التعاريف السابقة يمكن استنتاج مايلى(٧) :

١. ان التعلم عبارة عن الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد وان الاداء عبارة عن ترجمة المعرفة او المهارة أو السلوك الى واقع .

---

(1) Judith R.Gordon, Adiagnostic Approach to organizational behavior (USA ally and bacon 1993) p 41.

(2) Diane Epapalia and sallua olds psychology 2nd Edition (USA Mc graw. Hill 1988) p159

(3) James Gibson John ivancevich and james H. Donnelly J.R. orqnizations : Behavior, structure and processes 8thed (boston, mass : Irwin 1994) p.172

(٤) د.على السلمى ، السلوك الانسانى فى الادارة ، مكتبة غريب ، بدون سنة نشر ، القاهرة ص ١٤٤ .

(٥) د. ابراهيم ناصر ، مقدمة فى التربية ، دار عمان للنشر والتوزيع عمان ١٩٩٠ ص ٧٢.

(٦) د.أحمد ماهر ، السلوك التنظمى ، مدخل بناء المهارات ، جامعة الاسكندرية كلية التجارة ١٩٩٣ ص ٤٧ .

(٧) د.موسى المدهون ، تحليل السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٣٣٨ .

٢. ان التغير فى سلوك الفرد هو محصلة عملية التعلم الطبيعية وقد يكون هذا التغير فى السلوك ايجابياً او سلبياً جيد أو غير جيد حسب الظروف .
٣. ان التعلم يحدث نتيجة لتعرض الفرد لتجربة او تجارب مختلفة سواء كانت مباشرة او غير مباشرة .
٤. ان التعلم يتم عبر عمليات معرفية أو عمليات عقلية داخلية وغالباً ما تستغرق فترة من الزمن .
٥. ان التغير فى الافكار والمشاعر الخاص بالفرد لوحدها لا يعتبر تعلماً بل يجب ان يعقب التعلم تغيراً فى السلوك .
٦. ان التعلم والتغير مرتبطان مباشرة بالسلوك بمعنى ان التعلم يحدث حيث يتم التغير فى السلوك .
٧. لكى نعتبر ان عملية التعلم قد حدثت يجب ان يكون التغير فى السلوك هو تغير نسبى ودائم .

- **التعليم والتعلم :**

التعليم "Instruction" هو التصميم المنظم والمقصود للخبرات التى تساعد المتعلم على انجاز التغير المرغوب فيه فى الاداء اما التعلم "Learning" فهو من المفاهيم الاساسية فى مجال علم النفس وليس من السهل وضع تعريف محدد لمفهوم التعلم – كما راينا سلفاً – وذلك لاننا لا نستطيع ان نلاحظ عملية التعلم ذاتها بشكل مباشر ولا يمكن عدها وحدة منفصلة أو دارستها بشكل منعزل .. هذا ويتفق علماء علماء التربية[1] على ان التعليم الفعال يؤدى الى الاستبصار والاستبصار يؤدى الى تغير فى الاتجاهات وهذا بدوره يؤدى الى تعديل أو تغير فى السلوك وهذا هو التعلم فالتعلم اذن تجربة شخصية تحدث عندما يطرأ تغير على السلوك الفردى فيتصرف الشخص أو يفكر بشكل مختلف او يكتسب معرفة أو مهارة جديدة إى ان التعلم ببساطة هو تغير شبه دائم فى اداء المتعلم نتيجة ظروف الخبرة والممارسة والتدريب .

---

(١) د.محمد محمود الحيلة ، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ١٩٩٨ ص ٨١ ومابعدها .

أنواع التعلم[1] :

ينقسم التعلم الى مجموعتين أساسيتين هما :

(أ) المجموعة الاولى :

حسب شروط التعلم والظروف التى يتم فيها حيث يمكن التفرقة بين :

١. التعلم المقصود :

وهو التعلم الذى يؤدى الى تغير فى اداء المتعلم كاستجابة هادفة منه لموقف معين ثم توصيف ظروفه وشروطه والتحكم فى مثيراته لاحداث التغير المقصود .

٢. التعلم العرضى والمصاحب :

ويحدث هذا النوع من التعلم نتيجة للارتباط بين استجابة ومثير محدداً أو استجابة وتدعيم يتبعها بدون وعى من جانب المتعلم بحدوث التغير وأكتسابه استجابة سلوكية جديدة قد تكون ضارة او نافعة .

(ب) المجموعة الثانية :

حسب المجالات التى يستهدفها المتعلم[2] حيث يتم التفرقة بين

١. التعلم الفعلى والمعرفى :

يتضمن هذا النوع من التعلم عمليات المعرفة والفهم والتحليل والترتيب والتطبيق والتقيم وتدور عمليات التعلم هنا حول أكتساب المعلومات والخصائص والمفاهيم والمبادى والمصطلحات والرموز ومن ثم يشمل هذا النوع من التعلم عمليات التعلم اللفظى والادراكى والتعلم من خلال أسلوب حل المشكلات .

---

(١) د.عمر أحمد همشرى ، مدخل الى التربية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠١ ص ٢٢٥ ومابعدها .

(٢) فؤاد أبو حطب وآخرون ، مدخل الى علم النفس التعليمى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٠ ص ٩٠ .

٢. **التعلم الوجدانى :**
ويشمل ما نتعلمه من عادات فى التعبير عن الانفعالات والتحكم فيها واكتساب بالعواطف والقيم والاتجاهات وكذا اكتساب انماط السلوك الاجتماعى المرغوب فيه والامتثال للمبادىء والقوانين الدينية والاخلاقية .

٣. **التعلم الادائى الحركى :**
ويتمثل فيما يتعلمه الفرد من عادات ومهارات تزيد من قدرته فى مجالات القراءة والكتابة والتحدث والمشى والحركة وممارسة الالعاب المختلفة من سباحة وركوب الخيل وكرة القدم وكرة السلة .

✓ **شروط عملية التعلم :**

لابد من توافر أربعة شروط أساسية فى عملية التعلم هى[١] :

١. يجب ان يتضمن عنصر "ألتغير" وليس بالضرورة التحسن فى السلوك .
٢. لابد أن يكون التغير فى السلوك دائماً نسبياً .
٣. لابد من توفر شكل معين من الخبرة او التجربة حتى يمكن للتعلم ان يتحقق .
٤. لابد من التركيز على عنصر التدعيم الذى يجب ان يصاحب التجربة او الخبرة حتى يمكن للتعليم ان يتحقق .

✓ **عناصر التعلم :**

على الرغم من اختلاف وجهات النظر حول نظريات التعلم الا ان هناك اتفاقاً حول عناصر التعلم التالية [٢] :

١. **الدوافع :** تعتبر الدوافع هى المحرك الاساسى للسلوك الانسانى .

---

(١) د.محمد الحناوى ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٥ .
(٢) د.محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١٤٢ .

٢. **المنبهات** : تعتبر المنبهات هى المحرك الاساسى للدوافع ولكن يشترط فى تلك المنبهات ان تتناسب مع توقعات الافراد حتى تحدث الاستجابة .
٣. **الاستجابة** : ان استجابة الفرد لدافع معين معناه استجابته الفعلية لذلك الدافع وبمجرد الاستجابة فإن الفرد سيتعلم .
٤. **التعزيز** : وهو العنصر المساعد على زيادة فاعلية الاستجابة.

✓ **أهداف عملية التعلم[١] تهدف عملية التعلم الى :**
١. تعديل السلوك والدوافع الفطرية واكتساب مهارات وخبرات جديدة .
٢. تنظيم المعارف والخبرات المكتسبة وحسن فهمها وتقديرها وربطها بما يماثلها والقدرة على تطبيقها فى ميادين جديدة تطبيقاً عمليا نافعاً .

✓ **العوامل المؤثرة فى التعلم[٢]** :
١. **الاستعداد الفكرى للتعلم** : فالانسان منذ ولادته وحتى لحظة مماته يجب ان يسعى لاكتساب العلم والمعرفة وان يكون ذلك من متطلباته الاساسية التى يسعى اليها بحب وشغف ورغبة أكيدة .

٢. **الدافعية البيئية للتعلم** : للبيئة أثر قوى فى الضغط على الافراد للقيام بسلوكيات معينة لا تعتبر ضرورية فى فطرته كالحاجة الى النجاح الدراسى والتى تصبح واقعاً اساسياً لتوحية سلوكه نحو هدف النجاح وبالتالى قد يضطر الفرد الى تعلم أساليب جديدة لتغير سلوكه بحيث يساعده ذلك على بلوغ غاياته .

---

(١) د. حسن خير الدين ، مدخل العلوم السلوكية ، مكتبة عين شمس ، غير مبين سنة النشر ، القاهرة ص ٢١٤ .
(٢) د.عمر محمد جبرين ، مقدمه فى العلوم السلوكية ، الاتحاد البريدى العربى دمشق ١٩٨٤ ، ص ١٣٧ ومابعدها .

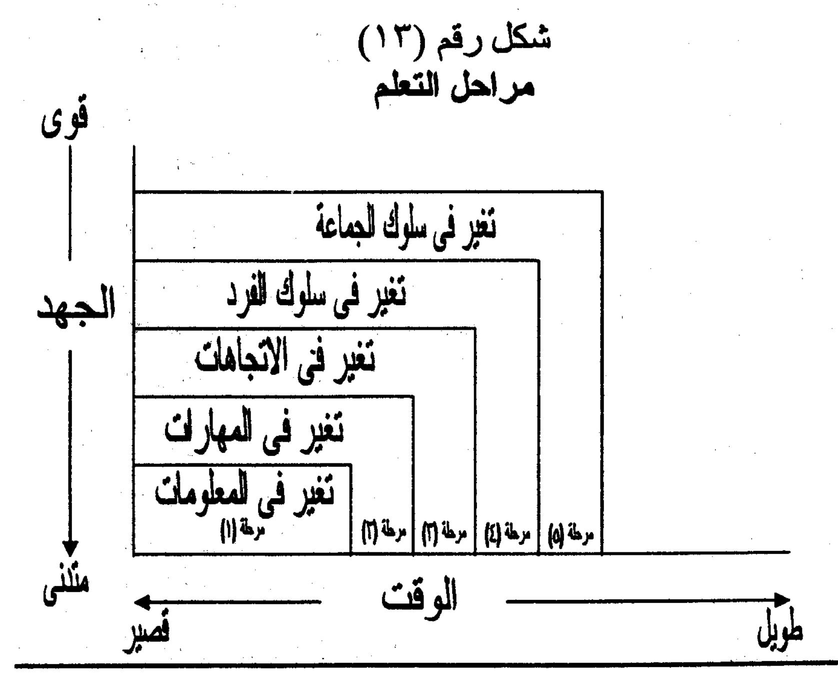
٣. **تعزيز التعلم بالثواب والعقاب :** يعتبر التغرير من أهم العوامل المؤثرة على التعلم فمنح المكافاة أو توقيع العقاب على الفرد حال قيامه بسلوك معين خير وسيلة لتعلمه .

✓ **تمر عملية التعلم بمراحل عدة على النحو التالى :**

١. التغير فى المعلومات .
٢. التغير فى المهارات .
٣. التغير فى الاتجاهات .
٤. التغير فى سلوك الفرد .
٥. التغير فى سلوك الجماعة .

ويمكن ان تمثل تلك المراحل على النحو الذى يوضحه الشكل التالى(*) :

شكل رقم (١٣)
مراحل التعلم



(*) نود ان نلفت النظر هنا الى أهم مظاهر التغير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم وهى :

١- التغيرات الناشئة عن النضج .
٢- التغيرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الانسان مثل الاجهاد أو الجوع .
٣- الميول السلوكية الناشئة عن التطور الغريزى للانسان .

(١) د.على السلمى ، تحليل النظم السلوكية ، مرجع سبق ذكره ص ١٦٤ ومابعدها .

ومن الشكل يتضح ان عملية التعلم منّ خلال تغير المعلومات يفترض أنها لا تستغرق وقتاً طويلاً او جهداً عنيفاً كما ان الوقت والجهد المبذول يزداد تدريجياً حتى يصل الى اقصاه عند احداث تغير في سلوك الجماعة.

✓ **مبادىء التعلم**[١] :

١. كلما زادت رغبة الفرد فى التعلم كانت عملية التعلم أسرع وأجدى .

٢. ان قدرة الفرد على تعلم شيئ جديد تتوقف على ماسبق ان تعلمه فعلاً.

٣. التعلم عملية فردية بمعنى ان الفرد هو الذى يتعلم "ولكنها تتأثر بنوع الجماعة التى ينتمى اليها الفرد .

٤. ان معرفة الشخص بنتائج العمل تعتبر حافزاً أساسياً على سرعة التعلم .

٥. ان تحويل التعليم من ناحية لأخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحى المختلفة بمعنى ان الشخص الذى درس السلوك التنظيمى فى المجتمعات الشرقية مثلاً يستطيع ان يستفيد بعلمه حين يشرع فى دراسة السلوك الانسانى فى مجتمعات آخرى .

٦. ان الفرد لديه طاقة على التعلم ففى النواحى الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد ان يتعلمه أى أنه يستطيع اذا اراد ان يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار التعرض لانواع جديدة من المعرفة .

٧. ان أخذ الفرد لفترة راحة بعد مروره بعددة استجابات غير شرطية – وغير مدعمة – يؤدى الى زيادة قوة درجة استجابة "الشرطية" بعد هذه الراحة بالرغم من عدم وجود أى صورة من صور التدعيم [١] .

---

(١) د. على السلمى – تحليل النظم السلوكيه – مرجع سبق ذكره – ص ١٦٤وما بعدها

(٢) د.محمد الحناوى ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١٩٨ .

٨. ان الاستجابة التى نحصل عليها من مثير جديد – ولكنه مشابه للمثير الاصلى – متناسبة تماما مع تلك الاستجابة التى تنتج عن ذلك المثير الاصلى بما يعنى أنه ليس ضروريا تعلم الفرد من البداية فى كل وضع أو مهمة جديدة تواجه .

٩. فى حالة تعدد الاستجابات لمؤثر واحد فمن المتوقع تكرار تلك الاستجابات التى تصاحب – أو تتبع مباشرة – بالراحة أو الرضاء "التدعيم"(*) ... اما الاستجابات التى تصاحب بعدم الراحة "تدعيم سلبى أو عقاب" فمن غير المتوقع ان تتكرر كثيرا وهذا هو مايعروف باسم قانون الاثر .

١٠. يؤثر مبدأ التدعيم بنوعية – الايجابى "اعطاء الحوافز" والسلبى "منع الحافز" الى حد كبير على السلوك الانسانى ومن ثم على عملية التعلم مع ملاحظة ان هناك العديد من المثيرات الاجتماعية التى يمكن ان تستخدم كمدعمات للسلوك الانسانى وهى :

(أ) الاهتمام (ب) المودة
(ج) المكافات الرمزية (ء) التعبير عن الموافقة

وبطيعة الحال يمكن النظر الى هذه المدعمات من وجهة نظر سلبية أى نقص الاهتمام .. وعدم الموافقة .. حيث سيؤدى ذلك الى تقوية العلاقة بين المثير والاستجابة ولكن بطريقة عكسية "أى الاستعباد" .

هذا ولزيادة فاعلية التدعيم السلبى "العقاب" يجب مراعاة الاتى(١):

١. الحسم والسرعة والشدة فى تطبيق العقاب .
٢. تجنب اهدار كرامة الفرد المعاقب .
٣. توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس الى الافراد

(*) يقصد بلفظ التدعيم هنا الحافز سواء كان سلبى أو ايجابى.

(1) Edward L.Thorndike, Animal Intelligence, the Macmillan company New York 1911

٤. وجوب التلازم "الاقتران" الدائم بين استخدام العقاب وحدوث السلوك غير المرغوب .
٥. تعريف الفرد المعاقب بالجانب السلوكى غير المرغوب وكيفية تفادية مستقبلاً .
٦. على الشخص الذى يستخدم العقاب ان يوفر سلوكاً مقبولاً بديلاً للسلوك غير المرغوب .

✓ **نظريات التعلم :**

تنقسم نظريات التعلم الى قسمين رئيسن **يطلق على القسم الاول مجموعة السلوك والاتصال** وهذا الجزء يفسر سلوك الانسان فيما يتعلق بطبيعة الصلة بين حفز الاحساس والاستجابة حيث نجد أنه فى هذا النمط من انماط التفكير يكون رد الفعل استجابة مباشرة وصحيحة لحفز أحساس معين ومن أمثلة محفزات الاحساس الكلمة المقروءة والمكتوبة والصور البسيطة **اما القسم الثانى من هذه النظريات فله أسماء متعددة منها نظريات التعرف او التنظيم او الاحساس الذاتى** ويفترض ذلك القسم أن عمليات التعرف مثل الذكاء ونفاذ البصيرة والقدرة التنظيمية هى من أهم خصائص السلوك البشرى ومن ثم تركز هذه النظريات على الاجابة على التساؤل كيف نتعلم ؟ بدلاً من لماذا نتعلم ؟ حيث ان السلوك البشرى تميزه صفات الذكاء والمقدرة على انشاء واستنتاج العلاقات بين الأشياء هذا وتقدم فيما يلى بعض نظريات التعلم وذلك على النحو التالى :

١. **نظرية التعلم بطريقة المحاولة والخطأ :**

بمقتضى هذه الطريقة فإن الانسان يجرب أو يحاول سلوكاً معيناً ليصل الى نتيجة معينة فيحتفظ بالسلوك الذى حقق له الوصول الى النتيجة أى ان التعلم يتم باسلوب طبيعى على ثلاثة مراحل هى : (١)

---

(١) د. محمد محمود الحيلة ، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتصنيف ، د.امسيرة ، عمان ، ١٩٩٨ ص ٨٣ .

- مرحلة المحاولة وارتكاب الاخطاء أى القيم باعمال عشوائية قد تعوق نجاح التجربة وتطيل من مدتها .
- مرحلة المحاولة مع نبذ الاخطاء أى ترك الاعمال الفاشلة المجهدة والمؤلة بالتدريج مع الاستمرار فى الحركات الناجحة التى توصل الى الفرص وتدعو الى الارتياح .
- مرحلة التكرار وفيها يتم التمرين على الاعمال الناجحة فى صورتها المريحة الخالية من الاخطاء وتستمر عمليه التكرار حتى يتم حفظ تلك الاعمال .

أما عن أهم المبادىء التى ترتبط بهذه النظرية فهى كما يلى :

١. الفهم بمعنى أن التعلم الناتج عن الفهم أفضل من التعلم الناتج عن الحفظ .
٢. البنية والتنظيم بمعنى ان المتعلم يجب ان يقوم بتنظيم مادة الموضوع حتى يمكنه استيعابها بسهولة .
٣. خصائص ترتبط بطبيعة الادراك بمعنى ان المتعلم يختار من المثيرات ما يناسبه ويتفق مع قدراته واستعداداته .
٤. التغذية العكسية بمعنى ان مد المتعلم بالمعلومات التى تفيده عن مدى نجاحه أو اخفاقه فى المهمة التى يقوم بها يؤثر الى حد كبير على عملية التعليم .

٢. نظرية التعلم بطريقة الافعال المنعكسة "التعلم الشرطى":

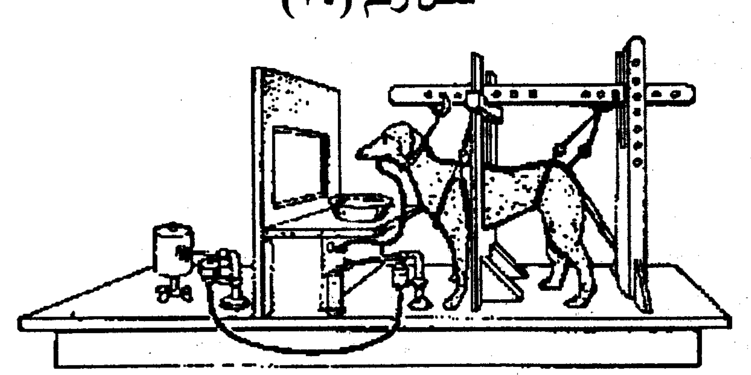
وفقاً لهذه النظرية فإن التعلم لايعدو ان يكون تعديلاً للسلوك بتأثير المؤثرات الخارجية قياساً على الفعل الشرطى المنعكس حيث تقرر تلك النظرية ان الانسان يتعلم بالتعود ان يقوم بالعمل الذى يقترب عمله بمؤثر سار وانه يجنب العمل الذى يقترف عمله بمؤثر مؤلم .

وخلاصة تلك النظرية هو توجيه المتعلم الى السلوك المرغوب فيه وربط هذا السلوك بمنبهات او مؤثرات خارجية سارة فاذا قام المتعلم باعمال خاطئة أو غير مرغوب فيها قرنت اعماله هذه بمواثرات خارجية مؤلمة .. هذا ويلاحظ أن هناك الكثير من المبادى التى تؤكدها هذه النظرية ومنها[1] :

- المشاركة وتعنى ان التعلم يكون أفضل اذا كان للمتعلم دور ايجابى فى هذه العملية .
- التكرار ويعنى ان تعلم المهارات لا يتم الا عن طريق التدريب المستمر والتكرار فى مواقف مختلفة .
- التعزيز حيث يلاحظ انه أى كانت مصادر التعزيز داخلياً "الشعور بالرضا" او خارجياً " مكافآة من المعلم" فإن عوامل التعزيز الايجابية تكون أكثر فعالية من مصادر التعزيز الخارجية .

ويصور الشكل التالى يمثل تجربة بافلوف صاحب هذه النظرية

شكل رقم (١٤)



تجربة بافلوف على اشراط سيلان لعاب الكلب

(١) د. محمد محمود الحيلة ، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ص ٨٣ .

ويمكن تمثيل التجربة كالاتى :

١. منبه طبيعى { يؤدى الى } استجابة طبيعية
٢. منبه طبيعى+ منبه اصطناعى + تكرار ذلك عدة مرات { يؤدى الى } استجابه طبيعيه
٣. منبه إصطناعى وحدة { يؤدى الى } استجابة طبيعية متعلمة (شرطية)

٣. نظرية التعلم بالتبصر او عمق النظر "التعلم الوسيلى" :

وفقاً لتلك النظرية فإن التعلم يتم من خلال ادراك العلاقات بين عناصر الموقف وفهم الاسباب والمسببات مع ملاحظة أن التبصر يتم بعد تكرار التجارب وتتلخص تلك النظرية فيما يلى :

١. ان التبصر وعمق النظر يتضمن ادراك العلاقة بين ثلاثة عوامل هى الفرد واهدافه والعقبات التى تحول دون الوصول الى هذه الاهداف .

٢. ان التعلم لايكون بمجرد المحاولة وحذف الخطأ وانما يصاحب ذلك شيىء من التبصر وعمق النظر .

٣. ان الانسان لايدرك الموقف بالتبصر فى عناصره او اجزاءة وانما يدركه فى صورة كاملة .

٤. ان الانسان لا يتعود عادة أو يكتسب مهارة باتقان كل جزء منها على حدة ثم محاولة إتقانها كلها وانما يتعودها كوحدة فيخطىء فى حركات ويصيب فى آخرى .. **اما عن الفروق بين التعلم الشرطى التقليدى والوسيلى فانه يتمثل فى الاتى :**

- يؤدى تغير المثير فى التعلم الشرطى التقليدى " من مثير غير شرطى الى مثير شرطى" الى الحصول على " استجابة معينة " فى حين انه فى حالة التعلم الوسيلى فاننا نحصل على

استجابة واحدة من عدة استجابات محتملة "لمثير واحد" .

- يتم فى خلال عملية التعلم الشرطى التقليدى تقديم الجزء المثير غير الشرطى " فى جميع الاوقات فى حين ان الجزء فى حالة التعلم الشرطى الوسيلى سيحدث فقط عند قيام العضو بالاستجابة الصحيحة .

٤. نظرية التعلم الاجتماعى "التعلم بالتقليد" :

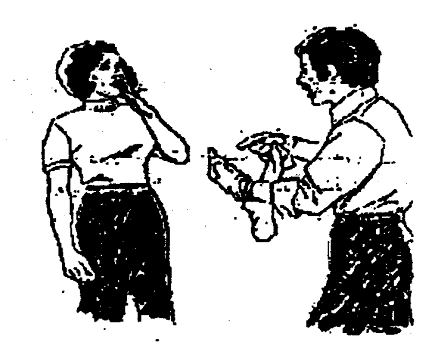
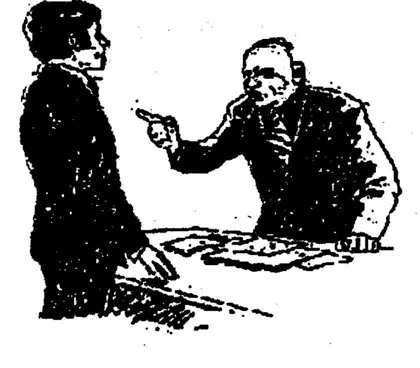
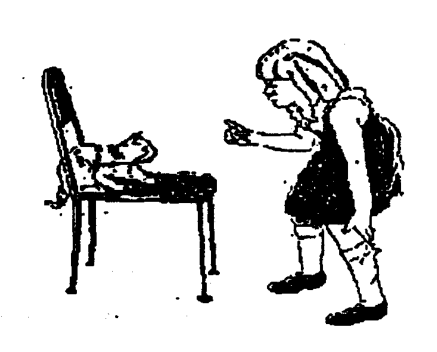
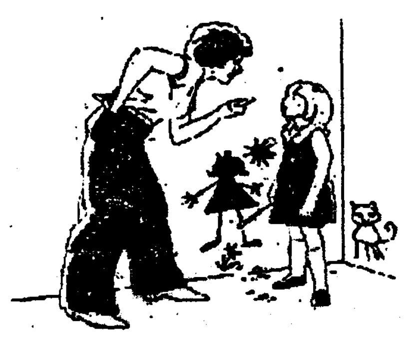
تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بان الكثير من السلوك انما يحدث ضمن بيئة مليئة بالمعانى ويكتسب من خلال التفاعل الاجتماعى مع الافراد الاخرين وبما ان بيئة الفرد مليئة بالاحداث والمثيرات فإن الفرد يستطيع ان يطور القدرة على اقتناء أثر المكافآة وتجنب العقاب فى السياق الاجتماعى الواسع **هذا ويلاحظ ان التعلم بالتقليد يتم باتباع الخطوات التالية (١) :**

١. تحديد الهدف السلوكى بالضبط .
٢. اختيار النموذج المناسب واداة التعلم المناسبة .
٣. التأكد من ان الموظف قادر على الارتقاء الى مستوى متطلبات المهارات التقنية للهدف السلوكى.
٤. توفير المناخ التعليمى الايجابى بهدف زيادة أو دافعية الموظف للانتباه للنموذج المراد تعليمه .
٥. ايضاح الفوائد المترتبة على عملية الهدف السلوكى الجديد .
٦. تكرار تعلم السلوك عبر التدريب .
٧. المحافظة وتقويم الهدف السلوكى الذى تعلمه بالتعزيز المستمر بانواع التعزيز المختلفة وفيما يلى شكلاً توضيحياً للتعلم الاجتماعى .

---

(١) د.محمود العميان ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكرة ، ص١٥٢ .

شكل رقم (١٤)
التعلم الاجتماعى

هذا ومن المبادى التى ترتبط بهذه النظرية مايلى :

١. القلق والانفعال أى ان التعلم الذى يتم فى أطار يضم المشاعر والانفعالات بالاضافة الى العقل والتفكير يستمر ويدون مع ملاحظة ان التعلم لا يتم فى ظروف من التخويف .

٢. الاغراض والاهداف بمعنى انه هناك احتياجات للمتعلم تشكل دوافع مهمة للتعلم ولاسيما تلك الاهداف بعيدة المدى .

٣. التعلم عملية تلقائية بمعنى ان الانسان بطبيعته يتميز بحب الاستطلاع وبمقدرته على استيعاب المعرفة .

٤. الظروف الاجتماعية أى ان المناخ الذى تفرضه الجماعة التى ينتمى اليها الفرد تؤثر الى حد كبير فى عملية التعلم .

وفى نهاية حديثنا عن التعلم فإنه يجب لفت النظر الى النقاط التالية :

١. يعتبر التعلم عموماً تغير وتعديل فى السلوك بتأثير من الخبرة والممارسة .
٢. يقاس التعلم بالاداء الذى يظهره المتعلم .
٣. التعلم نوعان : **سلوكى** ويركز على ما يقوم به المتعلم من اداء ظاهر ، قابل للملاحظة ، وقابل للقياس ، **وتعلم معرفى** ويركز على نتاجات تعلم تتحدد بالاستراتيجيات ، والعمليات ، والخطط الذهنية .
٤. العلاقة بين التعزيز والانطفاء علاقة عكسية ، فكلما زاد التعزيز كلما زادت مقاومة التعلم للاطفاء .
٥. لان معظم السلوك الانسانى متعلم لذلك فهو قابل للتشكيل والتغيير والتعديل .
٦. يتحدد التعلم المبنى على الفهم بالبنى المعرفية الذى ينتظم وفقة الموقف ويتحدد بعلاقات .
٧. يبنى التعلم السلوكى على ما يلحق الاستجابة من نتائج (تعزيز) بينما يبنى التعلم المعرفى على البنى المعرفية المتطورة عن تفاعلات المتعلم ، وما يوظف فيها من عمليات ذهنية معرفية .
٨. ان التعلم المعنوى هو التعلم المبنى على الخبرات المدمجة والمتكامل فى بنى الفرد المعرفية لتشكيل المعنى والفهم .

الفصل الخامس
الاتجاهات

الفصل الخامس
الاتجـــاهات

تلعب الاتجاهات دوراً كبيراً فى حياة الانسان كدافع لسلوكه فى أوجه حياته المختلفة لذا فقد لقى الموضوع اهتماماً كبيراً من علماء النفس والمربين واجريت حوله دراسات وابحاث كثيرة ولحسن الحظ أنه يمكن تعلم الاتجاهات فنحن نتعلمها فعلاً ولا يتحدد شكلها عند الميلاد أو فيما قبله بل يعتمد على البيئة التى تنمو فيها والمعاملة التى نتلقاها واذا كان الامر كذلك فما هى الاتجاهات .... ؟؟؟؟؟

- **مفهوم الاتجاهات :**

هناك العديد من المفاهيم التى أعطيت للاتجاهات والتى تحاول كل منها الكشف عن احدى زوايا هذا الموضوع فمثلاً :

- **عرفها كامبل Campbell** على انها "تعبير عن درجة الاتساق فى الاستجابة لموقف أو موضوع ما "(1) .

- **وعرفها دوب Doob**(2) على أنها "أستجابة ضمنية(*) متوقعة وتوؤدى الى نماذج سلوكية علنية ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن القدرة على التجميع والتمييز والتى تعتبر مثيراً لاستجابات أخرى ومحركاً للسلوك فى نفس الوقت والتى تعتبر هامة بالنسبة للمجتمع الذى يعيش فيه الفرد " .

---

(1) Tn Triandis H.C,Attiude and Attiude change New York, wileysons inc, 1971 p.2 .

(2) In fishbein M.Readingsin attiude theory meas urement New York John wiley tsons inc 1967 p. 201 .

(*) تعنى الاستجابة الضمنية الاستجابة التى تحدث داخل الفرد والتى لا يمكن لغيره ملاحظتها مباشرة اما كلمة متوقعة فانها تشير الى ارتباط الاتجاهات بهدف محدد .

- عرف Gibson الاتجـاه بانـه " شـعور او حالـة اسـتعداد ذهنـى ايجابيـة أو سـلبية مكتسـبة ومنظمـة مـن خـلال الخبـرة و التجربـة والذى يحدث تأثيرا محددا فى استجابة الفرد نحو النـاس و الاشيـاء و المواقف [1].

- أما لو تانز Lu thans فقد عرف الاتجاه على أنه "ميل للشعور و التصرف بصورة معينة نحو شيىء ما " [2]

- وعرف الكاتبان Kreitner and kinicki الاتجـاه علـى أنـه "ميل مكتسب تعلمه الفرد بطريقة محببة أو غير محببـة وبصـورة ثابتة تجاه شيىء ما " [3].

- وعرف جو ردون البورت الاتجاهات على أنها "عبارة عن حالـة استعداد ذهنى وعصبى منظمة عن طريق الخبرة وتوجه اسـتجابة الافراد نحو كل الاشياء والمواقف التى تتعلق بها [4].

- وأقترح كرتش وكرنشفيلد تعريفـا للاتجاهـات علـى أنهـا "تنظيـم مسـتمر لعمليـات الـدوافع والانفعـالات والإدراك والمعرفـة فيمـا يتعلق بناحية معينة من عالم الفرد" [5].

- ويعـرف scHiffman and Kanuk الاتجـاه علـى أنـه "الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سـواء كـان هـذا السلوك ايجابيا ام سلبيا تجاه هدف معين " [4].

---

(1) James L.gibson john M.ivancevich and james H.Donn elly arani zations: Behavicr structure and procesbes 7 th ed "Home wood ill: Irwin 1994" p.114

(2) Fred luthans, organization al behavior 6 th ed (N.Y. Mc gaw Hill inc. 1992) p 108 .

(3) Robert Kreitner and Angelo kinichi, organizational behavior 2nd ed "Home wood ill. Irwin 1992" p. 98

(4 ، 5) حسن خير الدين ، مدخل العلوم السلوكية ، مرجع سبق ذكره ص ١٢٥ ، ١٢٦ .

(4) Leon G.S.C hiffiman K leslie kanuk, consumer Behavior, seventh Education New Jersey. Prentice Hall 2000 p. 200 .

• ويعرف Borgalus الاتجاه على أنه "الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التى تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة " [١] .

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الاتجاهات هى استعدادات وجدانية مكتسبة وهى ثابتة وتلعب دوراً كبيراً فى تحديد السلوك البشرى وقد تكون الاتجاهات ايجابية مثل الحب والصداقة والاحترام .. كما قد تكون سلبية مثل الكراهية والنفور والاساءة الى الاخرين أى ان الاتجاه ثنائى القطب على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :

شكل رقم (١٦)

الاتجاه ثنائى القطب

(+) نعم مع يحب — صفر التوازن فى الاتجاه — (-) صفر يكره

خصائص الاتجاهات :

للاتجاهات مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها وأهم هذه الخصائص هى:

١. تتميز الاتجاهات بالثبات والاستمرارية النسبية .
٢. تعتبر الاتجاهات بمثابة استعدادات وجدانية مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم .
٣. تعتبر الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة لانها ذات أنواع متعددة وكثيرة تختلف حسب الموضوع والشيىء الذى يتوجه بالراى أو الاتجاه نحو هذا من ناحية ومن ناحية آخرى يظهر التعقيد نتيجة تداخل وتقاطع وتفاعل وارتباط الاتجاهات بالحالات النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وهذه كلها تعيش فى فكر الانسان والشكل التالى قد يسهم فى ايضاح ذلك المعنى .

---

(١) د.سعود النمر ، السلوك الادارى ، الطبعة الاولى ، مطابع جامعة الملك سعود ١٩٩٠ ، الرياض ص ١٢١ .

شكل رقم (١٧)
الاتجاهات ذات طبيعة معقدة

اتجاه الفرد نحو
- المهنة أو المهن المختلفة
- المنظمة التى يعمل فيها
- مذهب أو عقيدة أو فلسفة معينة
- سياسة معينة
- سلعة معينة
- الإفراد العاملين معه
- المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة
- الجنس الثانى فى العمل

٤. أنها منظمة تنظيماً ديناميكيا بمعنى أنها متصلة بعضها ببعض فى التنظيم المعرفى للفرد .
٥. انها تحدد تقيم الفرد للمنبهات الاجتماعية .
٦. ان الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد .
٧. الاتجاهات قد تكون سلبية أو ايجابية ولكنها لا تكون محايدة.

- **وظائف الاتجاهات**

تتمثل أهم وظائف الاتجاهات فيما يلى:

١. المواءمة :
حيث تساعد الاتجاهات الفرد على تشكيل درجة رضاءه أو عدم رضاءة على السلعة / الخدمة .

٢. الدفاعية :
فالاتجاهات تتشكل من أجل حماية ذاتية الفرد او الصورة الذهنية التى لدى الغير عنه .

٣. المعرفة :
فالفرد يحتاج الى تنمية اتجاهاته نحو الحصول على المعرفة والفهم الخاص بالعالم الذى يحيط به .

٤. **التعبير عن القيم والمثل :**
فالاتجاهات تستخدم من أجل مساعدة الفرد للتعبير عن قيمة حيث ان الفرد يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاءً.

٥. **وظيفة معرفية :**
حيث تساعد الاتجاهات الفرد فى توفير اطر مرجعية تساعده فى تنظيم معارفة ومدركاته للامور والاشياء من حوله وتفسيرها .

٦. **اشباع الحاجات والرغبات :**
حيث تساعد الاتجاهات على اشباع الحاجات والرغبات المتعددة ولا سيما تلك الحاجات المتعلقة بالانتماء والتقدير .

- **مكونات الاتجاهات**

تتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات اساسية هما (١) :

١. **المكون الفكرى :**
بمعنى ان الفرد لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أى موضوع ما لم تكن لديه معرفة مسبقة به فاذا ما سألت احد عن اتجاهاته حيال هذا المرجع الذى بين يديك فلن يستطيع اعطائك أى اجابة الا بعد قراءة هذا المرجع فاذا ما قراءة فانه سوف يعطيك الاجابة ايا كانت ايجابية او سلبية .

٢. **المكون العاطفى "الشعورى" :**
وهنا نرى ان الرآى الذى يقدمه الفرد عن موضوع ما يرتبط اساساً بالشعور حياله والشعور يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع والاهداف الاخرى التى يراها الفرد هامة بالنسبة له فاذا ما رجعنا الى رأى القارىء فى هذا المرجع فاننا سنجد ان رايه سوف يتأثر الى حد كبير بمدى فائدة هذا المرجع بالنسبة له شخصياً هل سيساعده فى تحسين عمله .. ام لا ؟

---

(١) د. حنفى سليمان ، السلوك الادارى وتطوير المنظمات ، مرجع سبق ذكره ص ٢٥٦ وما بعدها .

٣. **المكون السلوكى :**

ويعنى ذلك المكون أنه اذا ما توفرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما ثم تلاها تولد شعور محدد حول هذا الموضوع فانه بالضرورة يصبح أكثر ميلاً الى ان يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع ..

وهنا يجب التنويه الى ان هناك فرقاً بين الميل السلوكى والسلوك الفعلى فالاول يعبر عن الرغبة فى السلوك "أى انه يتمنى الشراء" اما الثاني فانه يعبر عن الفعل الحقيقى " أى اتمام عملية الشراء " .

- **العوامل المؤثرة فى الاتجاهات [1] :**

هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى اتجاهات الفرد نذكر منها :

١. **العوامل البيئية** والتى تتمثل فى البيئة الثقافية التى يتفاعل معها الفرد على مستوى الاسرة والمدرسة والعادات والتقاليد السائدة.

٢. **عوامل خاصة بالفرد ذاتة** مثل تجارب الفرد وخبراته ومستواه الثقافى والتعليمى ومستوى ادراكه وقدراته على التحليل والاستنباط .. الخ .

٣. **عوامل متعلقة بالمواقف موضوع الاتجاه** – فالفرد بطبيعة مدفوع لاشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات ومن ثم يتكون لدى الفرد اتجاه ايجابى نحو كل المواقف والاحداث والاشخاص المساهمين ايجابياً فى سبيل إشباع حاجاته او اتجاهاً سلبياً نحو جميع العوامل التى تعوق اشباع حاجاته .

---

(١) د. عبد الله بن عبد الغنى الطجم ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٨٨ .

أنواع الاتجاهات [1]

هناك عدة معايير لتقسيم للاتجاهات وذلك على النحو التالى :

[١] حسب الموضوع :

(أ) اتجاهات عامة :

وهى تلك الاتجاهات التى تتصف بالعمومية حول شيىء ما وهذه الاتجاهات لا تتميز بالدقة للاسباب التالية [2] :

١. ينطوى التعميم على عنصر "المطلق" فى اصدار الاحكام حول موقف أو شخص معين مما قد يؤدى الى تشويه الحقائق.
٢. هناك ميلاً طبيعاً الى رؤية أوجه التشابه وليس اوجه الاختلاف بين اقرار الطائفة الواحدة والى رؤية اوجه الاختلاف وليس اوجه التشابه بين طائفة وآخرى .
٣. يتوقف التعميم ايضاً على طبيعة العلاقة بين طائفة وآخرى ومثل هذا التعميم يصبح سلبياً اذا كان الشعور السائد بين الطائفين شعوراً عدائياً والعكس صحيح .
٤. قد تقوم عملية التعميم على بعض الاحكام الغير دقيقة او الخاطئة فقد تصدر حكماً على أحد السائحين بانه غنى لكونه سعودى وقد يكون هذا غير صحيحاً .

(ب) اتجاهات نوعية :

وهى الاتجاهات التى تكتسب صفة العمومية على الاطلاق وتكون موجهة نحو شخص أو موضوع معين فالفرد قد يكون اتجاهاً محدداً حول جزء من المنبه الذى تعرض له دون بقية الاجزاء الاخرى .

---

(١) د.محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٩٢ وسابعدها .
(٢) د. حنفى محمود سليمان ، السلوك الادارى وتطوير المنظمات ، مرجع سبق ذكره ص ٢٦٧-٢٦٨ .

[٢] حسب درجة الشمولية :

(أ) اتجاهات جماعية :

وهـى التـى تكـون علـى مسـتوى جميـع افـراد المجتمـع او جميـع العـاملين فـى المنظمـة .. حـول موقـف معـين وتكـون هـذه الاتجاهـات مهمـة لجميـع الافـراد وهـذه الاتجاهـات تتميز بالقوة والاستمرارية .

(ب) اتجاهات فردية :

وهى اتجاهـات فـرد معين بذاتـه نحو موضـوع او شـخص آخر .

[٣] من حيث الهدف :

(أ) اتجاهات ايجابية :

وهـــى اتجاهـــات الفـــرد نحـــو الاشـــخاص او الاشـــياء او الموضوعات التى تسهم فى اشباع حاجاته ورغباته .

(ب) اتجاهات سلبية :

وهى اتجاهات الفرد نحو كل ما يعيق تحقيق اهدافه .

[٤] حسب الظهور :

(أ) اتجاهات سرية :

وهى تلك الاتجاهات التى لا تستطيع الفرد والتعبير عنها صـراحة أمـام الآخـرين ربمـا للخـوف مـن المسـئولية أو لتجنبه الصراع .

(ب) اتجاهات علنية :

وهـى تلـك الاتجاهـات التـى تسـتطيع الفـرد التعبيـر عنهـا صراحة امام الاخرين وهذه الاتجاهات عادة مـا يكـون لهـا علاقة بالفرد نفسه وبالمجتمع الذى يعيش فيه .

[٥] حسب الشدة :

(أ) اتجاهات قوية :

وهى تلك الاتجاهات التى تكون مستندة على المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادىء التى يتمسك بها الفرد .

(ب) اتجاهات ضعيفة :

وهى تلك الاتجاهات التى تكون فى مراحل المهد وعادة ما تتركز حول بعض الموضوعات أو الاشياء أو الاشخاص خارج نطاق اهتمام الفرد.

- تغير الاتجاهات

(أ) شروط التغير :

١. الحصول على معلومات جديدة عن ذلك الموضوع محل التغير فالانسان لا يستطيع أن يغير من اتجاه الا اذا حصل على معلومات جديدة عن موضوع التغير أى ان الاساس فى تغير الاتجاهات هو الحصول على معلومات جديدة تتعلق بموضوع الاتجاه وتغير هذه المعلومات من ادراك الشخص لخصائص الموضوع بما يعدل من اتجاهاته نحوه واحياناً بدل من ان تغير هذه المعلومات من ادراك الشخص لخصائص الموضوع فانها تعيد تحديد العلاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه ولنجاح هذه المعلومات فى تغير الاتجاهات فانها يجب ان تعكس تفهماً واضحاً للعلاقة بين الشخص وموضوع الاتجاه .

٢. حدوث تغير فعلى فى الموضوع محل التغير وهنا نشير بان تغير الاتجاه لا يعتمد فقط على توافر معلومات جديدة بل يشترط ايضاً ان يكون هناك تغيراً فعلياً قد حدث فى ذات الموضوع محل التغير .

٣. ضرورة وجود توافق بين الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد ..

والان قد نتسآل لماذا يغير بعض الافراد اتجاهاتهم فى حين لا يغير البعض الآخر من اتجاه ؟ فى الحقيقة ان ذلك يرجع الى العوامل التالية:

١. درجة شعور الفرد نحو موضوع الاتجاه .
٢. مقدار المعلومات السابقة عن موضوع الاتجاه .
٣. درجة اهتمام الفرد بموضوع الاتجاه .

(ب) مظاهر عملية التغير :

تتخذ عملية تغير الاتجاه مظهرين اساسيين :

١. تغير الاتجاه الى النقيض أى من مؤيد الى معارض او من معارض الى مؤيد .
٢. ان يتم التغير فى ذات الاتجاه بمعنى تأكيد ايجابية الاتجاه أو سلبية نحو موضوع معين .

(ج) خطوات عملية التغير[1] :

١. تحديد وحصر الاتجاهات المرغوب فى تغيرها .
٢. تحديد وحصر الاتجاهات المراد تكوينها .
٣. تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التى ترغب فى تكوينها أى تحديد الفجوة السلوكية.
٤. التحدث بلباقة عن الفجوة السلوكية .
٥. خلق نوع من الاختلال العصبى المؤقت الذى يدفع الفرد الى السلوك المرغوب .

- **لماذا يغير الافراد من اتجاهتهم :**

تتمثل الإجابة على هذا السؤال فيمايلي :

١. ارتقاء المستوى التعليمى والثقافى للفرد قد يؤدى الى رغبته فى تغير اتجاهاته حول مواضيع شيىء .

---

(١) د.عبد المعطى محمد عساف ، السلوك الادارى التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١١٧ ومابعدها .

٢. اكتساب الفرد لخبرات وتجارب جديدة قد تؤثر على فهمه وادراكه للاحداث والمواقف وبالتالى قد تدفعه الى ادخال بعض التغير على طريقة استجابته لتلك المواقف أو الاحداث .

٣. تغير الظروف قد تدفع الفرد الى اعادة النظر فى موقفه تجاه مواقف او اشخاص معينين .

٤. شخصية الفرد تمر بمراحل تكوين معينة وقد يصاحب ذلك نوع من التجديد والتحديث لاتجاهاته لتعكس نضج شخصية .

٥. قد ينجح الجهاز الادارى فى احداث بعض التغير فى اتجاهات العاملين ولاسيما تلك الاتجاهات التى لا تتفق مع الصالح العام للمنظمة .

٦. ضغوط الاطر المرجعية والجماعات التى ينتمى اليها الفرد ويتقيد بها فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغير التى سهلت عملية التغير:

- **اساليب التغير :**

على الرغم من تعدد الطرق والاساليب المستخدمة فى تغير الاتجاهات الا ان الحديث هنا قاصر على أسلوبين فقط هما[1] :

I. الاقناع Persuasion :

تتطلب عملية الاقناع بالضرورة تواجد ثلاثة عناصر رئيسية هى : رغبة المستقبل الصادقة فى التغير ، ثقة المستقبل بالرسالة الاقناعية ، وقوة الرسالة الاقناعية وان مجرد نظرة فاحصة لهذه العناصر نجد انها تتعلق فى مضمونها بعوامل متعددة .. وكلما توفر عدد أكبر من هذه العوامل كلما ازدات فرص نجاح عملية الاقناع وبالتالى تغير السلوك .. **ومن أهم العوامل التى تسهم فى زيادة فاعلية الاقناع مايلى:**

---

(١) د. كامل محمد المغربى ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١٤٨-١٤٩ .

١. اذا كان المرسل لرسالة الاقناع يتمتع بمركز مرموق فى التنظيم كان لرسالته أثرها الاقوى .. فكلما كان المرسل فى مركز أعلى وله هيبة أكبر كلما كان لرسالته وقع ايجابى أكثر لدى المستقبل.

٢. مدى محبة المستقبل للمرسل : ان ايجابية استقبال الرسالة تتوقف على ما يتمتع به المرسل من محبة وتقدير واحترام لدى المستقبلين لها .

٣. مدى التماثل بين المرسل والمستقبل : ان الافراد يتأثرون بصورة أكبر بالاشخاص الذين يتماثلون معهم فى الخصائص والخصال أكثر من تأثرهم بمن هم يختلفون عنهم.

٤. منطق الرسالة وقوتها : فالرسالة التى ترتكز على أساس قوى من المنطق وقد صيغت عباراتها بسلاسة واحكام تجد طريقها الى هدفها فى الاقناع وتغيير اتجاه المستقبل أكثر من الرسالة الركيكة والتى تفتقر الى الحجة .

II. نظرية التناعم والثبات :

يعتمد نظرية التناغم والثبات على الفكرة السائدة بان الإنسان يسعى دائماً الى تحقيق عالم يتصف بالنظام والتناغم والثبات وبالتالى فهو يكيف مواقفه واتجاهاته نحو صيانة ذلك التناغم وحمايته .. ونظراً لوجود العديد من نظريات التناغم فقد يكون من الاجدى ان نتعرض الى أهمها وهى نظرية عدم التناغم (التنافر) Cognitive assonance التى تقدم بها العالم ليون فيستنغر .. **حيث يرى فيستنغر ان الناس يحاولون دائما الحفاظ على التناغم والثبات فى اتجاهاتهم وآرائهم ومعتقداتهم ونواحي معرفتهم وقيمهم .. ولذلك فانهم لا يسمحون لاحداث التنافر وعدم الثبات الا فى حدود معلومة وضيقة .. فاذا كان أى من ادراكاتنا (الافكار او**

الاراء أو المعرفة) ينبع من أو أنه جزء من او انه يجرى فى تيار ادراك آخر فان هناك انسجام بينهما كأن نقول "النجاح فى العمل يقود الى الترقية" ولكن إذا كان أى من ادراكاتنا ينبع من او انه جزء من أو انه يجرى فى تيار غير تيار الادراك الآخر فانهما يتنافران وذلك على النحو الموضح بالجدول التالى :

الحالة Case	المفهوم (١) Cognition	الانسجام مع المفهوم Consonant Cognition	عدم الانسجام مع المفهوم Dissonant Cognition
الانسجام والتنافر مع القواعد والقوانين الصحية	أن الاقلال من أكل النشويات والسكريات يؤدى الى تخفيض السمنة	انى تخليت عن أكل الخبز والبطاطا والحلويات والزبدة فقل وزنى ١٠ كغم	انى تخليت عن أكل الخبز والبطاطا والحلويات والزبدة ولا يزال وزنى يزداد

- **عوائق التغير :**

١. عدم توافر المعلومات الكافية واللازمة لتغير الاتجاه فالمدير قد لا يكون راضياً عن اتجاه الموظف السلبى ولكن الاخير قد يكون راضياً عن سلوكه مالم يتضح له أن هذا الاتجاه قد يؤثر على ترقيته لوظيفة أعلى .

٢. الالتزامات المسبقة فحينما يكون لدى الفرد التزاما مسبقاً تجاه موضوع أو شخص معين فإنه يكون غير مستعد لتغير لتغير اتجاه فرئيس مجلس الادارة الذى يقوم بتعين أحد اقاربه الذين يثبت عدم كفاءتهم للعمل لا يكون مستعداً للاعتراف بالخطأ .

٣. الاتجاهات المنبه على صور معرفية وثقافية معقدة فإن عملية تغيرها تكون بالغة الصعوبة وكذلك الحال بالنسبة للاتجاهات المتطرفة .

٤. الاتجاهات ذات العلاقة القوية بمصالح الافراد صعبة التغير .

٥. قد تقف الطبيعة النفسية والشخصية عائقاً اساسياً فى عملية التغير وكذلك الحال بالنسبة للجماعات المرجعية .

٦. درجة التناقض بين الاتجاه الحالى والاتجاه المرغوب فيه قد يقف حائلاً امام التغير ولاسيما فى حالة شدة هذا التناقض .

- **قياس الاتجاهات :**

منذ البداية تجدر الاشارة الى أنه من الصعب قياس الاتجاهات بصورة صحيحة صادقة وموثوقة غير أن أكثر الطرق شيوعاً لقياس الاتجاهات مايلى :

١. مقياس التوافق الاجتماعى :

وهو مقياس مكون من سبع درجات تتراوح ما بين الرفض المطلق الى القبول المطلق وهو يعكس درجة التوافق الاجتماعى بين الافراد والجماعات .

٢. مقياس ليكرت :

ويعتبر هذا المقياس من أكثر مقايس استخداما حيث يعطى للفرد حرية الاختيار فى التعبير عن رايه باختيار الاجابات التى تتفق مع ميوله أو رايه والتى تتراوح ما بين موافق بشدة ، موافق ، لا ادارى ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

الفصل السادس
الادراك

الفصل السادس
الإدراك

اذا كان الذكاء هو القدرة على رؤية العلاقات بين الأشياء أو الإحداث او الأفكار .. الخ والقدرة على الفهم والشرح والتعبير وحل المشكلات واستنباط وسائل التكيف والتوافق فلا بد من وسائل أخرى تساعده على عملياته المعقدة .. ولعل أقرب هذه الوسائل هى العمليات العقلية المنبثقة عن الإدراك .. ولكن ماهو الإدراك ...... ؟؟؟؟

- **مفهوم الإدراك**

منذ البداية لابد من الإشارة الى ان محاولات الباحثين والعلماء الكثيرة للوصول الى تعريف محدد للإدراك لم تصل الى اتفاق فيما بينهم وذلك بسبب تشعب المفهوم الادراكى نفسه واختلاف الأفراد وتنوعهم واعتماد الإدراك بشكل رئيسى على البعد الفردى ونحن نسوق فيما يلى بعض من هذه التعاريف .

- من الناحية **اللغوية** فإن الإدراك يعنى "عملية الاستيعاب أو الفهم عبر وسائل الحس المختلفة" (١) .
- ومن الناحية **السيكولوجية** فإن الإدراك يعنى "وعى واحد موحد يتم لدى الفرد للمثيرات المختلفة عبر العمليات الحسية" (٢) .
- أما كرتنر **Kreitner** فقد عرف الإدراك على أنه "عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا" (٣).
- وعرف مورهيد **Moorheag** الادراك على أنه "مجموعة من العمليات يستطيع الفرد من خلالها ان يعى المعلومات الواردة من البيئة بحيث يكون قادراً على فهمها وتفسيرها (٤).

---

(١) د.موسى المدهون وآخرون ، تحليل السلوك التنظيمى ، المركز العربى للخدمات الطلابية ، عمان ١٩٩٥ ص ٧ .

(2) the Randon House dictionary of English language .

(3) Robert kreitner and Anglelo Kinicki organizational behavior 2nd Edition (USA, Irin 1992)p.126

(4) Gregory moorhead and ricky W.Griffin organizational behavior 2nd fdition (USA, Houghton M.Hilincompamy 1989)p.56 .

- **أما كلاسر Claser** فقد عرف الادراك على أنه "العملية التى يتم من خلالها أعطاء معان للمثيرات التى لا حصر لها الواردة للدماغ عبر الحواس" .[1]

- **وعرف لادلو Ladlow** الادراك على أنه "العملية التى يتم من خلالها اختيار وتنظيم وتفسير المثيرات والمعلومات الواردة للدماغ عبر الحواس وفق نظرة الفرد الى الحياة وخلفيته حول هذه المتغيرات والمعلومات " .[2]

- **ويعرف Gibson** الادراك على أنه "علمية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدى معنى والإدراك عملية معرفية" .[3]

ومن كل ماسبق يمكننا القول بان الادراك هو "العملية الفعلية التى نعرف بها العالم الخارجى عن طريق المنبهات الحسية المختلفة التى تثير وتنبه حواسنا وتتطلب منا رجعاً لها بحيث يكون هذا الرجع ملائماً" أى ان نتصرف بطريقة واعية مدركة لخصائص الاشياء التى تنبثق عنها المنبهات .

- **خصائص الإدراك**

تتضمن ظاهرة الادراك عدة خصائص يمكن ايجازها فيمايلى[٣]:

١. أنها تتميز بالاستقرار أى ان الادراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجى أو بحركته فالرداء الابيض اللون يظل كذلك حتى اذا نظرنا اليه فى الظلام الدامس .

---

(1) Susan R. Chaser and Anna Eblan, Toward communication Competenay:Developing interpersonal skills 2nd Edition(USA Holt, Rimehort and winston inc. 1980) p215.

(2) Rom Lmdlow and fergms panton, the Essence of Effectiy communicatin "U.K Rrentice hallinter mational 1992" p.6

(٣) د.حنفى محمود سليمان – السلوك الادارى وتطوير المنظمات ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، غير مبين سنة النشر ، ص ٢٣٤ وما بعدها .

(3) James L.Gibson, John M.Ivancevich and James H.Donelly Jrorganizations "Behavior structure processes 8th Homewood ill : irwin 1994" p.106

٢. انها تتضمن تنظمياً للاحداث الحسية أى أننا ننظر الى الاحداث فى شكل مجموعات واضحة وليس على أنها مجرد أحداث متكومة مع بعضها البعض .

٣. أنها تعمل وفقاً للاختيار الشخصى أى ان الفرد يميل الى التركيز على خصائص معينة دون الاخرى فى ذات الشيىء .

٤. انها تبرز المفهوم الكلى للشيىء أى انها أما ان تبرز خصائصه جميعها اولاً تبرز ايا منها على الاطلاق .

٥. أنها تتميز بالمرونة[1] أى ان الافراد يقومون بعملية تفسير المنبه الذى تعرضوا له تفسيرات مختلفة وبطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات لديهم .

٦. أنها قابلة للتحول دون تشويش للصورة الاصلية أى اننا اذا حركنا صورة لطفل بحيث يصبح الراس متجهاً الى أسفل والارجل الى أعلى فإن ذلك لا يغير من معنى للصورة الاصلية وهى أنها لازالت صورة لطفل .

- **العوامل المؤثرة على الإدراك**

نحن نقصد بتلك العوامل الاسباب التى تعمل على انحراف تصورنا عن الواقع أى ماهى أسباب وجود الفرق بين الواقع الحقيقى وبين ادراكنا ؟ لعل أهم هذه الاسباب مايلى :

---

(١) د.مسعود النمر ، السلوك الادارى ، جامعة الملك مسعود ، الطبعة الأولى ، الرياض ١٩٩٠ ، ص ٨٧-٨٨ .

✓ **الانتقائية** (١)

فالانسان يواجه يومياً بالعديد من المثيرات (*) المتنوعة .. فقط بعض هذه المثيرات هى التى يمكن استيعابها .. فليس كل ما نشاهد او نسمع أو نحس .. ندركه ولكن الانسان يقوم بعملية انتقائية واختيار بعض المثيرات التى تستحوز على اهتماماته وتتأثر عملية الانتقاء هذه بعوامل عدة نذكر منها (٢) مايلى :

(أ) حجم المثير :

فكلما كان حجم المثير محل الادراك أكبر كلما ساعد ذلك على جذب انتباه أكبر من جانب الفرد المدرك فالوحه المكتوبة بحروف كبيرة تجذب انتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة ويوضح الشكل التالى ذلك :

شكل رقم (١٨)

E E X F F E HZ PF DEEEE E E E

N M G R J W W

(ب) التباين :

فكلما زاد اختلاف المثير وتميزه عن المحيط الذى يتواجد فيه ساعد ذلك بصورة أكبر على استحواذ انتباه الفرد إليه فمشاهدة ضوء خافت وسط الظلام الدامس يثير الانتباه والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى :

---

(١) د.عبيد الله عبد الغنى الطحم ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١٤٠ ومابعدها .

(*) يقصد بالمثير أحد انواع المنبهات المادية أو غير المادية الذى تسبق حدوث الفعل أو الاستجابة والمثيرات قد تكون واضحة فى بعض الحالات وغامضة فى حالات أخرى ومن أمثلة المثيرات تلقى الموظف تعليمات من رئيسه تمثل مثيراً بوجهة الى العمل .

(٢) د. حسين حريم ، السلوك التنظيمى ، سلوك الافراد فى المنظمات ، دار زهران ، عمان ١٩٩٧ ص ٧٧ ومابعدها .

شكل رقم (١٩)



(ج) التكرار :

حيث لوحظ أن تكرار حدوث أمر ما يزيد من احتمالات جذب انتباه الفرد اليه أكثر مما لو تم مرة واحدة بصورة عرضية والشكل التالى يسهم فى ايضاح ذلك المعنى .

شكل رقم (٢٠)

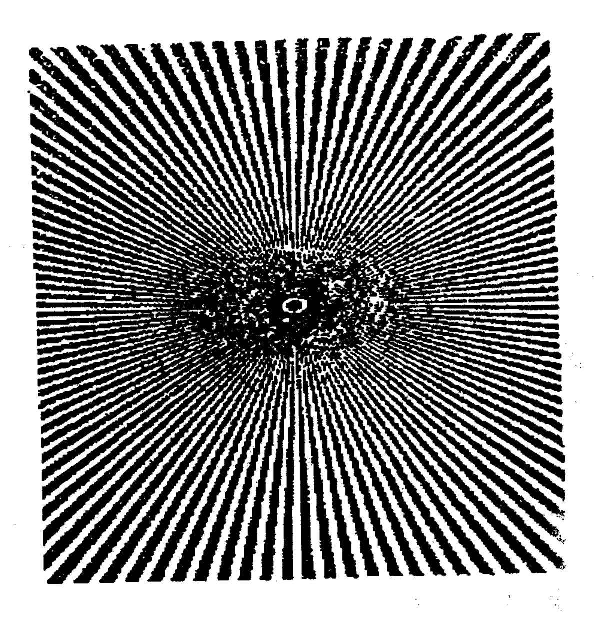
(ء) الحركة :

فكلما كان المثير متحركاً يزيد ذلك من انتباه الفرد إليه فالاشياء المتحركة لديها فرص أكبر من الاشياء الساكنة فى جذب الانتباه والادراك فالطائرة التى تسير فى السماء ليلاً تلفت النظر اليها أكثر من النجم الذى يبدو ثابتاً والشكل التالى يسهم فى ايضاح ذلك المعنى .

(هـ) شدة المثير وقوته :

فكلما زاد المثير قوة وشدة كانت احتمالات جذب الانتباه اليه وادراكه فالصوت العالى تكون احتمالات انتباه الفرد اليه وادراكه أكبر من الصوت المنخفض والشكل التالى يسهم فى ايضاح ذلك المعنى .

شكل رقم (٢١)



(هـ) شدة المثير وقوته

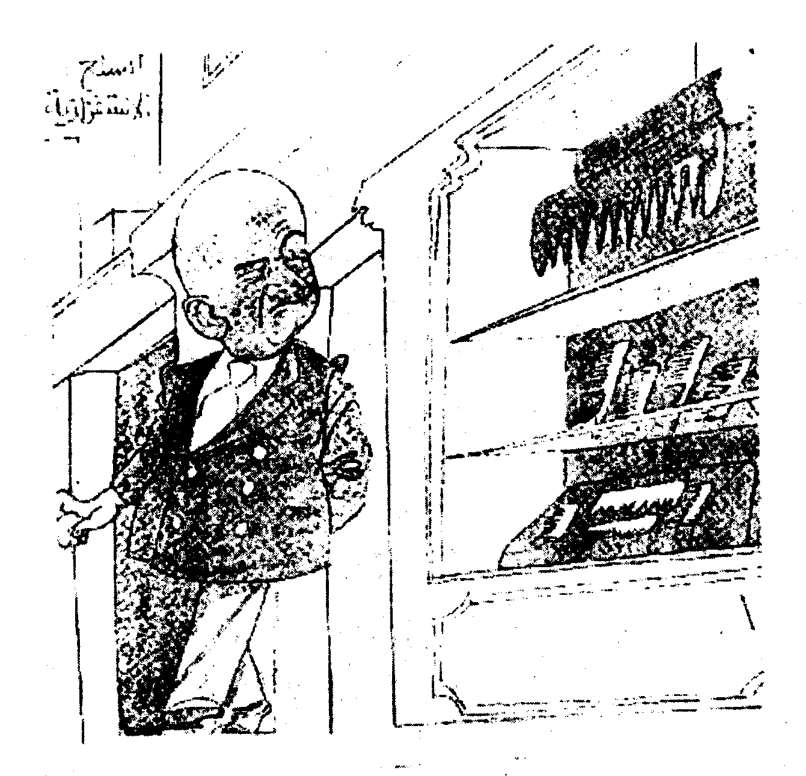
فكلما زاد المثير قوة وشدة كانت احتمالات جذب الانتباه اليه وادراكه فالصوت العالى تكون احتمالات انتباه الفرد اليه وادراكه أكبر من الصوت المنخفض والشكل التالى يسهم فى ايضاح ذلك المعنى .

شكل رقم (٢٢)

(و) الجدة :
فكلما كان المثير جديداً فى مكان مألوف كان احتمال تأثيره أكبر من غيره من المثيرات العادية كالطالبة الملتحقة جديداً بالدراسة فانها تلفت انتباه زملائها اليها وكذا الشخص الذى يرتدى لباساً صيفياً خفيفاً فى الشتاء ويجلس وسط جماعة كلها ترتدى ملابس شتوية فانه يلفت الانتباه إليه والشكل التالى يسهم فى ايضاح هذا المعنى.

شكل رقم (٢٣)



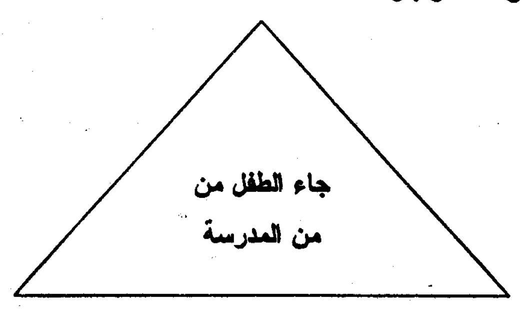


✓ **التعلم**

وهو تلك الخطوة التى تقع بين المثير والاستجابة ويقصد به تلك العمليات التى يتم من خلالها احتفاظ الفرد بمعلومات واردة من البيئة فالفرد يرى المثيرات التى تحيط به وفقاً لخبراته السابقة وتعلمه وثمة توضيحات كثيرة يستخدمها علماء النفس لتوضيح أثر التعلم على الادراك ومن هذه التوضيحات المثال التالى [1] :

(١) د.موسى المدهون وآخرون ، تحليل السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٢١٩ ومابعدها .

- قراءة العبارة الموجودة داخل المثلث أدناه :



فقد يأخذ الفرد فترة قصيرة من الزمن ليدرك ان ثمة خطأ وقع فى تركيبه الجملة التى قراها بصورة صحيحة بسبب ان الجملة مألوفة ومعتاد على قراءاتها بصورة صحيحة وهذا ناتج عن توقع سابق لقراءة العبارة حسبما تعلمها دون الانتباه الى وجود (من) مكرره .

- ومثال آخر على تأثير التعلم على الادراك من خلال الصورة المزدوجة التالية :

شكل رقم (٢٤)



صورة مزدوجة لامرأة

أن الناظر للصورة من الوهلة الاولى يرى أنها إما صورة فتاة او صورة امرأة طاعنة فى السن فى حين لو تمعن الناظر بالصورة جيداً (ركز على الصور جيداً) لادراك أنها تمثل صورة مزدوجة لامرأة طاعنة فى السن .. وأخرى فتاة شابة فى آن واحد كما موضح بالشكل .

شكل رقم (٢٥)



صورة لامرأة طاعنة فى السن



صورة لفتاة شابة

✓ **العوامل الفردية**

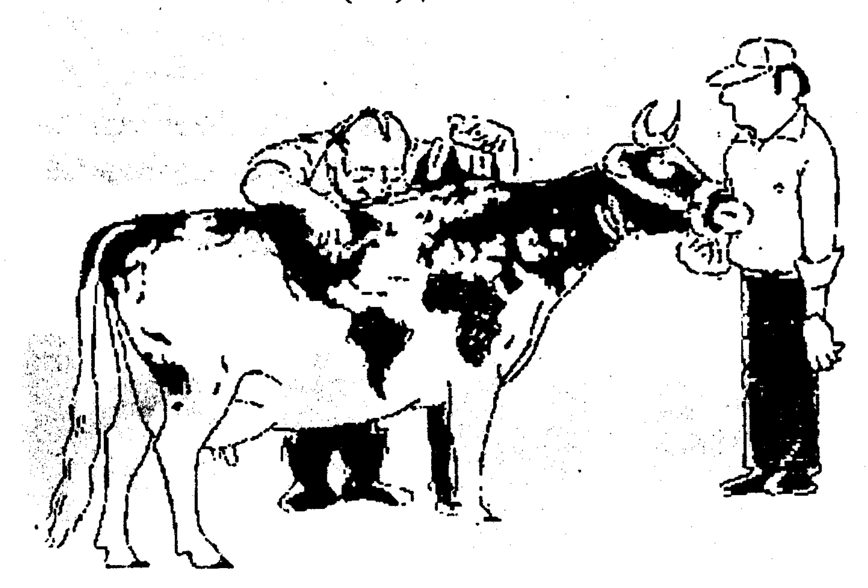
(أ) الحاجات :

تؤثر حاجات الفرد غير المشبعة تأثيراً واضحاً فى اختيار ما يثير انتباه من مواقف واحداث وظواهر وتؤثر أيضاً فى اعطاء المعانى والتفسيرات للمعلومات المنتقاة فالفرد بصورة عامة يميل الى ادراك الامور والاشياء بطريقة تتفق ونوعية الحاجات التى يسعى لاشباعها فالعطشان فى الصحراء يرى السراب ماءً.

(ب) الاهتمامات :

تؤثر الاهتمامات ايضاً بشكل كبير على عملية الادراك فمثلاً يدرك الطبيب اعراض المرض أكثر من غيره ويدرك المستشار التنظيمى الخطأ فى الهيكل التنظيمى أكثر من أى فرد آخر فى التنظيم فمثلاً اذا نظرنا جدول الشكل التالى من وجه نظر المزارع فسنجد انها بقرة حلوب ومن وجه نظر مدرس الجغرافيا سيجد انها خارطة العالم .

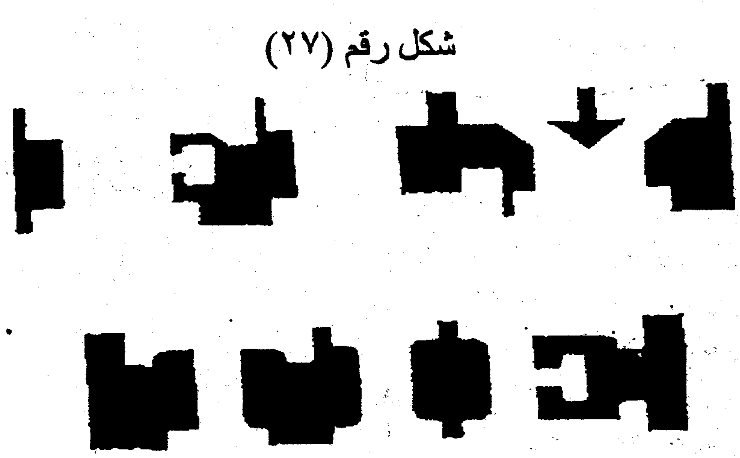
شكل رقم (٢٦)



من الشكل المذكور نلاحظ أنه يمثل بقرة حلوب وطبيب بيطرى يقوم بفحصها فى حين لو تمعنا جيداً فى الشكل والارضية لوجدنا ان الشكل على الارضية (اللون الاسود) يمثل خارطة العالم .

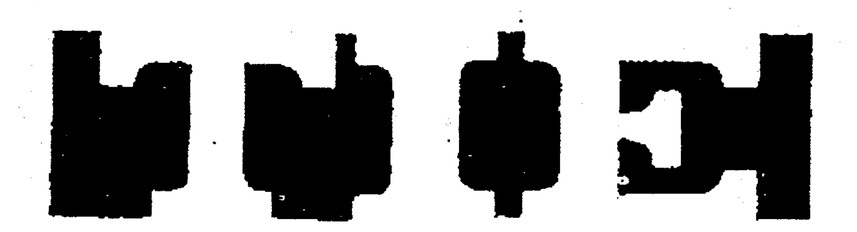
- ومن الامثله التوضيحيه الاخرى على ذلك الشكل رقم (٢٧)

شكل رقم (٢٧)

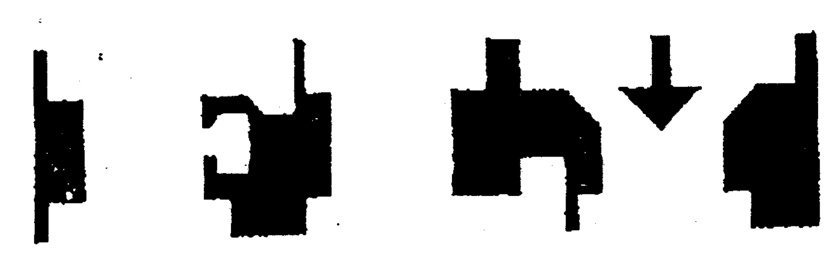


ومن الشكل المذكور نلاحظ أنه اذا ركز الفرد على الاشكال السوداء الموجودة على الارضية البيضاء يدرك هذه الاشكال بطرق مختلفة .. فى حين لو حاول التركيز على الارضية وادراك ما عليها لوجد أنها تعنى كلمتين باللغة الانجليزية هما Tie , Fly كما موضح بالشكلين (٢٧-أ) رقم (٢٧-ب) .

الشكل رقم (٢٧-أ) يمثل كلمة Tie



الشكل رقم (٢٧-ب) يمثل كلمة Fly



(ج) الفروقات العمرية :

تؤثر الفروقات العمرية بشكل كبير على عملية الادراك حيث تتأصل القيم والعادات والتقاليد فى الفرد كبير السن أكثر من الطفل الصغير وبالتالى تقود الفرد للالتزام بها فى حياته .

(ء) الشخصية :

تؤثر شخصية الفرد المدرك على ادراكه للمثيرات من مواقف واحداث وامور يواجهها والشكل التالى يسهم فى ايضاح ذلك المعنى .

شكل رقم (٢٨)



(شكل ٢٨)إدا عرضت هذه الصورة على ٥٠ فرداً ثم طلبت من كل فرد على حدة أن يصف لك مايراه من حيث عدد الأطفال وما يميز كل منهم من خصائص :. فسنجد إختلافا فى التمييزات التى يصعها كل فرد .. فبعضهم سيضع تميزات أدق .. لقد بينت البحوث فى الولايات المتحدة أن المتعصبين ضد الزنوج بعد عرض مجموعة مماثلة من الصور للزنوج يظهرون قليلا من الدقة فى التمييز بين الإشكال الزنجية المختلفة فيرون الزنوج على أنهم جميعا متماثلون .. ويعتبر هذا علامة واصحة على ان ادركنا للواقع الاجتماعى يتأثر باتجاهاتنا الشخصية .

(هـ) النسق الادراكى :

حيث يفسر الافراد العاملين فى نفس المنظمة الامور من حولهم بصورة متشابهة ولكنه قد ينشأ عن التعلم اختلافات فى المدركات فقد ينظر مدير المبيعات الى مشكلة تدنى المبيعات على أنها تعود الى نقص فى عدد مندوبى المبيعات بينما ينظر اليها مدير الانتاج على أنها دليل على نقص فى مستوى الجودة ويرى مدير الافراد انها مؤشر على الاحتياج الى التدريب .

✓ البيئة

ان السياسة والاقتصادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تؤثر الى حد كبير على مدركاته حيث تلعب الاسرة وجماعات العمل والجماعات الاخرى دوراً رئيساً فى تكوين شخصية الفرد وقيمة واتجاهاته ومعتقداته وهذه العوامل تؤثر بدورها على تفسير الفرد للظواهر والمواقف والاحداث .

- مراحل العملية الادراكية :

تمر عملية الادراك بثلاث مراحل هى [1]

١. مرحلة الانتباه حيث يلاحظ الفرد المنبهات والمثيرات فى البيئة المحيط به ويشعر بها من خلال حواسه
٢. تحويل وترجمة المثيرات الى رسائل مفهومة يتم عملية تخزينها فى ذاكرته ومقارنتها نجد أنه السابقة .
٣. تتم عملية تحليل للمعلومات التى تم الحصول عليها لكى يفسر معانيها ودلالاتها وهنا عادة مايستخدم الانسان خبراته الاجتماعية ودوافعه واتجاهاته.
٤. تحديد الاستجابة المناسبة (*)

(*) يقصد بالاستجابة النتيجية السلوكية للاثارة وهى النشاط أو التصرف الذى يقوم به الفرد عقب حدوث المثير .

(١) د.محمد قاسم القريونى ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٩٣ وما بعدها .

ويظهر الشكل التالى هذه الخطوات الثلاثة :

شكل رقم (٢٩)
عملية الإدراك

محرك	⇦	انتباه ⇦ إدراك ⇦ ترجمة	⇦	سلوك

- **أنواع الإدراك** [١]

اولاً : الادراك الحسى :
وهو ما يدركه الانسان عن طريق حواسه الخمس "السمع والبصر واللمس والشم .. الخ " .

ثانياً : الادراك فوق الحسى :
وهى الادراكات التى لا تحتاج الى اثارات حسية ككل وتنقسم الى :
١. التخاطر أو الفكر المتصل من شخص لآخر .
٢. بعد النظر أو القدرة على رؤية الإحداث المستقبلية .
٣. القدرة على رؤية ما يقع وراء نطاق البصر مثل القدرة على قراءة شيىء مكتوب وموضوع داخل مغلق وغير شفاف .

ثالثاً : الإدراك العقلى :
وهو الادراك الذى يأتى نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفى لدى الانسان والذى يتمخض عن المعانى والأفكار.

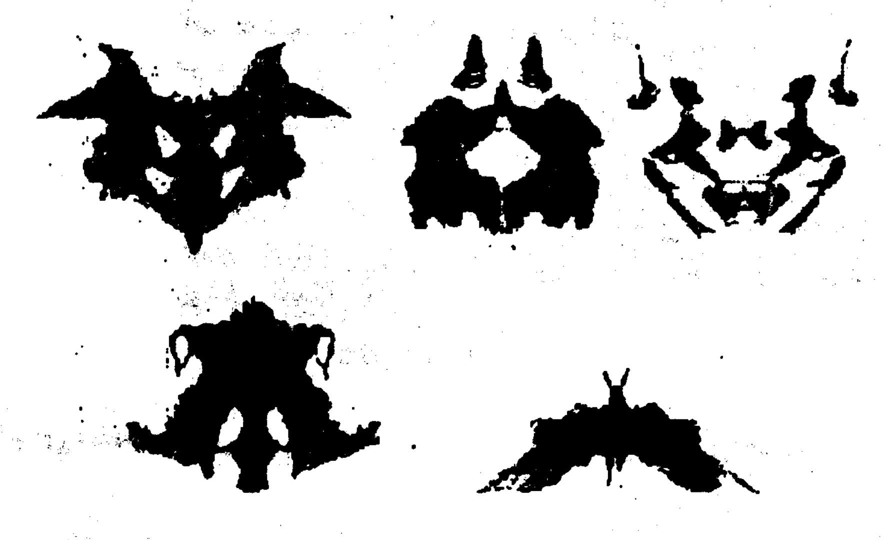
- أساليب الإدراك [1] :

١. الأسلوب التركيبي مقابل الأسلوب التحليلي :

فعند عرض شكل ادراكي معين وليكن بطاقة من بطاقات اختيار الرورشاخ لبقع الحبر فاننا نلاحظ ان بعض الأشخاص يدرك البقعة ككل متكامل بينما يتجه البعض الآخر الى ادراك التفاصيل أو الاجزاء أكثر من ادراكه للكل .

شكل رقم (٣٠)

بطاقة من اختبار بقع الحبر الرورشاخ(*)



(١) د.عبد الستار ابراهيم ، اسس علم النفس ، مرجع سبق ذكره ص ٣١٠ .

(*) الصوره نماذج من اختبار إسقاطي أسمه اختبار بقع الحبر (٢٧) ومؤلفه هو هيرمان رورشاخ .. يتطلب تطبيق هذا الاختبار تقديم بطاقة ويطلب من الشخص أن يعبر عما يراه في كل صورة .. تحلل بعد ذلك إستجابات الشخص وفق طريقة معينة يمكن من خلالها تقدير مستوى ذكائه ، وخصائصه الوجدانية ، وأساليبه في إدراك العالم .. الاختبارات إسقاطية فيما تلاحظ تقدم منبهات غامضة .. وهي لهذا تعتبر أداة جيدة للقضاء على مقاومة الافراد في إعطاء صورة كاذبة عن النفس ، لكن تاويل الاختبارات الاسقاطية للاسف يتعرض للتشويه ، والخطأ بسبب الافتقار للموضوعية في التصحيح.

٢. **الاسلوب الموضوعى فى مقابل الاسلوب الذاتى :**
فعند عرض بعض الكلمات عرضاً سريعاً يميل النمط الموضوعى الى الدقة دون الكمية فهو يدرك عدداً أقل من الكلمات ولكنه يدركها ادراكاً صحيحاً اما النمط الذاتى فهو يدرك عدداً أكبر ولكن بدقة أقل .

٣. **التحديد فى مقابل التسطيح :**
فعند عرض مجموعة من المكعبات التى تختلف فيما بينها فى الاحجام يميل الاشخاص الميالون الى التحديد الى تصنيف هذه المكعبات تصنيفاً جيداً من حيث الحجم فهم يضعون الاشياء الصغرى مع الاشياء المماثلة والاشياء الكبرى مع مثيلاتها أى أنهم يتبهون لادق التغيرات أما الاشخاص الميالون الى التسطيح فهم لا ينتبهون للفروق الدقيقة ولهذا تأتى تصنيفاتهم أقل دقة من النمط المحدد وينطبق ذلك على ادراك الالوان والاطوال كما فى الشكل التالى :

شكل رقم (٣١)

١- أى الخطين أطول فى رأيك؟

٢- هل الخطان متوازيان ام لا ؟

٣- هل الخطان خط واحد ام خطان مختلفان؟

٤- ماذا فى وسط المربعات

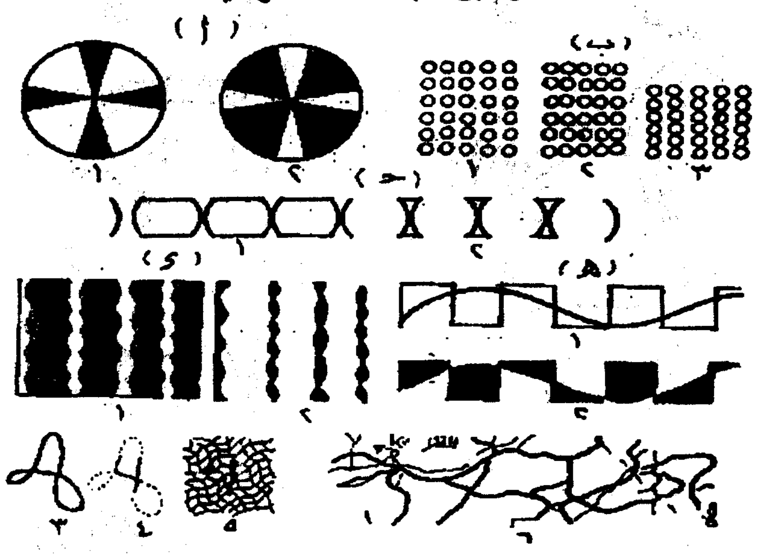
A B 14 C

٤. أسلوب النفور من الغموض :

حيث ترى ان الاشخاص يختلفون عند ادراكهم للاشياء الغامضة وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :

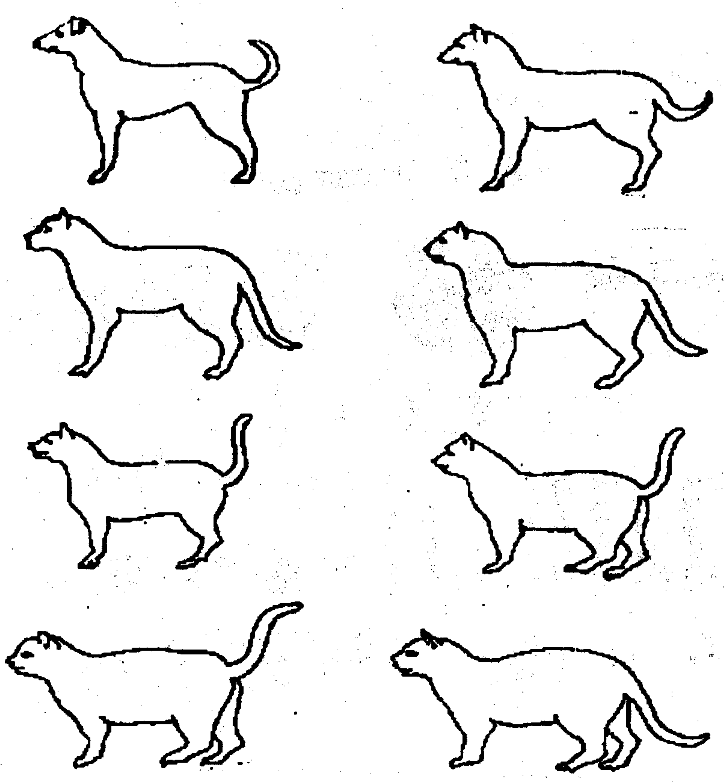
شكل رقم (٣٢)

قوانين الجشتالت الادراكية



(شكل ٣٢) قوانين الجشتالت الادراكية .. الرسوم المبينة فى هذه الصفحة جميعها من النوع الغامض أى التى يمكن رؤيتها فى أكثر من شكل واحد إذا قمت بعملية تغيير فى تصور نمط العلاقة .. وقد وضع "فرتهيمر" ومن بعده "كوفكا" " وكوهلر " قائمة بالعوامل التى تؤثر فى إدراكنا للشكل .. والرسوم السابقة توضح أهم خمسة قوانين لتنظيم الادراك .. الشكل (أ) يمثل قانون المساحة فكلما صغرت مسافة الشكل وتحددت حدوده مال للبروز الادراكى .. الشكل (ب) التقارب فالاشكال فى (ب) يتغير إدراكها أفقياً او رأسياً بحسب تقارب النقاط .. الشكل (ج) يمثل قانون الاتصال فالاشكال المتصلة يسهل إدراكها كوحدة إدراكية مستقلة فقد اختلف إدراكنا للشكل (ج-١) عن (ج-٢) بسبب طريقة الاتصال فى كل منها .. الشكل (د) يمثل قانون الانسجام فالمساحات المنسجمة والمغلقة تبرز كصيغة إدراكية : هل تلاحظ أعمدة بيضاء فى الشكل الاسود فى (د - ١) أم نلاحظ أعمدة سوداء على أرضية بيضاء ؟ وما الذى تراه فى (د-٢) أما الشكل (هـ-١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) فيمثل جوانب الاستمرار الجيد Good Continuation فالشكل هـ-١ مثلاً يدرك دائماً كموجة متعرجة مرسومة على موجة مربعة .. هذا يعكس قانون الاتصال الذى يؤدى إلى إدراك مختلف أشبه بالموجود فى (هـ-٢) مثال آخر هل نستطيع أن نتبين لماذا اختفى الرقم ٤ فى (هـ-٣) أكثر من (هـ-٥) بالرغم من وجود كثير من الخطوط المشتتة فى (هـ-٥) ؟ وإلى أى مدى يساعد هذا القانون الاخير فى قراءة الخريطة (هـ-٦) ويوضح الشكل التالى اختيار النفور من الغموض .

شكل رقم (٣٣)
اختيار النفور من الغموض



اختيار النفور من الغموض ويسمى إختبار الكلب – القط : ويلاحظ منظر الكلب وهو يتحول تدريجياً فى الاشكال السابقة إلى قط .. وتعتبر الصورة التى يقرر عندها الشخص المفحوص أن الكلب قد تحول إلى قط مقياساً لدرجة نفوره من الغموض .. وقد لوحظ ان بعض الاشخاص يتعلقون بالمنبه الاصلى وهو الكلب بطريقة متصلبة فلا يستطيعون ان يدركوا انه قد تحول إلى قط إلا فى الرسوم الاخيرة .. وهؤلاء يعتبروا من المرتفعين فى درجة النفور من الغموض .. اما الاشخاص الذين يدركون بسرعة تحول الكلب إلى قط فهؤلاء من المنخفضين فى هذا الاسلوب الادراكى[1] .

---

(١) د.محمد الحناوى ، السلوك التنظيمى ، المكتب العربى الحديث ، الاسكندرية غير مبين سنة النشر ص ١٨٢ .

رابعاً : الادراك الاجتماعى :

نحن نقصد بالادراك الاجتماعى الكيفية التى يدرك الناس بعضهم البعض فلا شك ان المديرين يدركون العاملين والعاملين يدركون المديرين والافراد التنفيذيون يدركون الافراد الاستشارين.. هنا تجد ملاحظة ان ادراك الناس لبعضهم البعض أكثر صعوبة وتعقيداً من ادراك الناس للاشياء ويتأثر ادراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك والمدرك.

(أ) خصائص المدرك :

١. معرفة الشخص لنفسه لكل من روتبه وادراكه للآخرين .
٢. صفات الفرد الشخصية دائما ذات تأثير على الصفات التى يراها فى الآخرين .
٣. الشخص الواثق من نفسه والذى يؤمن من بقدراته غالباً يرى جوانب ايجابية فى الآخرين .
٤. ان للدقة فى ادراك الآخرين هى أحدى المهارات التى يتمتع بها بعض الافراد .

(ب) خصائص لشخصى موضع الادراك [1] :

١. ان مركز الشخص موضع الادراك يؤثر كثيراً على ادراك الآخرين لهذا الشخص .
٢. تؤثر سمات الشخص الظاهرة تأثيراً كبير فى الطريقة التى يتم بها اداركه بواسطة الآخرين .
٣. عادة ما يقسم الاشخاص موضع الادراك الى مجموعتين حتي تسهل عملية ادراكهم للآخرين حيث تستند المجموعة الاولى الى مركز الفرد أما الثانية فسند الى الدور الذى يلعبه الشخص.

---

(1) Sheldons Zalkind and Timothycostello perception : somerecent research and implications for Administration Administrative science quarterly september 1962.

هذا ويلاحظ ان هناك عدة عوامل معقدة تدخل فى عملية الادراك الاجتماعى منها .

١. التعميم من صفة واحدة "الهالة" :

أى ان الشخص قد يدرك بواسطة الآخرين على أساس صفة واحدة فمثلاً قد يقوم المدير بتقيم أحد مرؤوسيه على أساس صفة واحدة كالذكاء او المظهر الخارجى وايا كانت هذه الصفة المدركة فانها تحجب ورائها العديد من صفات المدرك الاخرى فقد ينظر المدير الى سكرتيرته البارعة الجمال على أنها ممتازة فى حين أنها فى واقع الامر أقل من عادية فى مستوى ادائها للعمل .

٢. تعميم الجماعة :

وهنا نرى ان المدرك يرى الشخص موضع الادراك من خلال طبقة اجتماعية واحدة أو جماعة واحدة ينتمى اليها الاخير وفى الواقع فإنه يوجد شبه اتفاق على صفات كل جماعة مع ان الصفات الواقعية قد تختلف اختلافاً واضحاً عن تلك الصفات التى تنسب اليها فقد لا تتصف جميع الفتيات بالدقة والانوثة فى المعاملة .

٣. الأعزاء :

يقصد بالاعزاء البحث عن اسباب لتفسير سلوك اشخاص آخرين وهذا الاغراء يؤثر كثير فى ادراكنا للافراد فالاسباب التى يعزيها المدير لاداء الموظف المتدنى ستؤثر كثيراً فى ادراك المدير لهذا الموظف وبالتالى كيفية التصرف معه .

٤. الاسقاط :

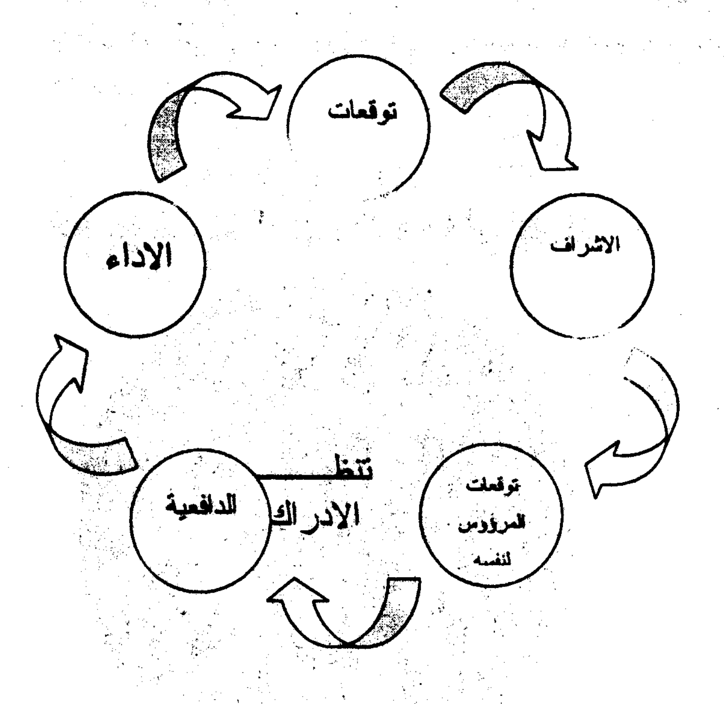
ويعنى ان يعزى الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخر او ان يرى صفات الاخرين من خلال صفاته الذاتية أى ان يسقط الفرد مشاعره ودوافعه ورغباته وخصائصه فى الحكم على الاخرين غير ان عملية الاسقاط هذه غالباً ما تقتصر على المشاعر الغير مرغوبة لدى الشخص .

٥. **التوقع المحقق لنفسه :**

ونحن نقصد بذلك اننا نحاول دائماً أثبات صدق ادراكنا للامور بغض النظر عن اذا كان ذلك صحيحاً أم خطئاً فالتوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق باداء أحد العاملين تؤدى الى اشراف أفضل وهذا بدوره يؤدى الى قيام المرؤوس بوضع توقعات عالية لنفسه ومن ثم تزداد دفعياته لبذل مجهود اضافى فيزداد اداءه وتزداد توقعات المشرف ولعل الشكل التالى يسهم لايضاح ذلك

شكل رقم (٣٤)

التوقع المحقق لنفسه[1]



(١) د.حسين حريم ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٨٥ ومابعدها .

- **تنظيم الادراك**

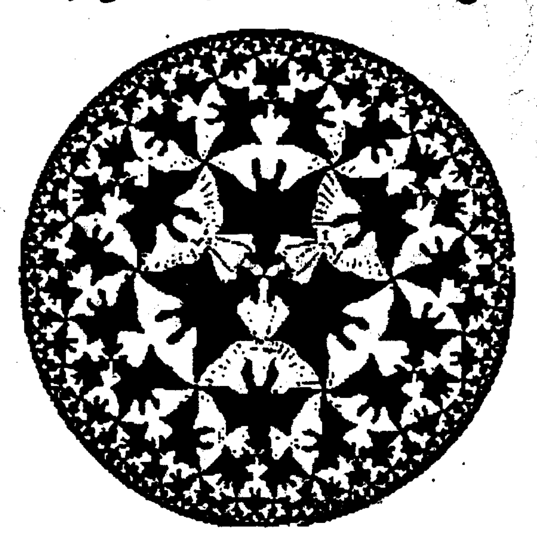
يقصد بتنظيم الادراك تلك العمليات التى يتم القيام بها بعد تلقى المعلومات عن الوضع المعين وتنظيم تلك المعلومات فى وحدات ذات معنى وهناك عدة مبادى للتنظيم الادراكى يمكن تلخصيها فى الاتى :

(أ) الشكل والخلفية :

ترتكز هذه الطريقة أساساً الى مشاهدة الاشياء والاشكال منفصلة عن خلفيتها العامة ففى الرسم ادناه مثلاً لايمكننا ان نلاحظ بان الجزء الذى يتم ادراكه كشكل يبدو أكثر صلابة وأكثر تحديداً من الارضية كما يبدو وكأنه بارز بعض الشيىء امام الارضية مع أنهما مطبوعين على نفس السطح من الورقة أنه يتراءى للواحد منا وكانه ينظر من خلال الشكل أو من حوله الى ارضيات منتظمة موجودة خلفه .

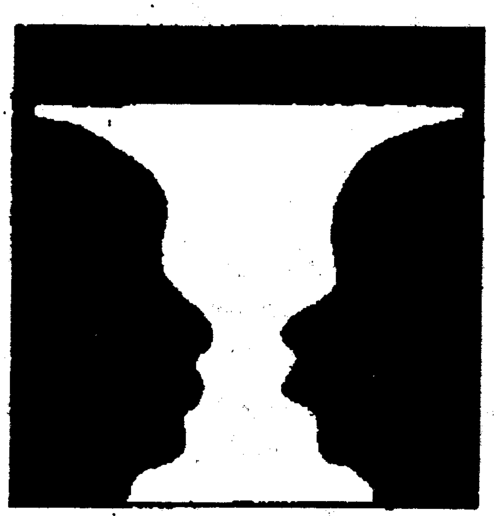
شكل رقم (٣٥)

توضيح خاصية الشكل والأرضية فى الإدراك



أما اذا نظرنا الى الشكل التالى ادناه فإنه سيتضح لنا امكانية الانعكاسية بين الشكل والارضية أى ان الشكل يمكن النظر اليه على انه أرضية والعكس صحيح فقد يوضح الشكل وجهين متقابلين اذا فصل الادراك للونين الابيض والاسود جاعلاً اللون الابيض خليفة للشكل الذى ينظر اليه ولكن اذا ركز المدرك على اللون الابيض جاعلاً اللون الاسود هو الخليفة للصورة فإنه يرى صورة كأس .

شكل رقم (٣٦)
الانعكاسيه بين الشكل والارضيه



(ب) التجميع [١] :

وهنا نجد أن هناك ميل لدى الانسان نحو تجميع عدة ميزات فى نمط معروف ويتم التجميع باى من الطرق التالية :

١. التجميع على أساس التشابه :

فى الشكل أدناه يفرض التشابة بين الدوائر والنقاط تأثيره على العين المشاهدة فانت لاتلتفت الى ان الشكل موضوع بطريقة راسية وافقية بقدر ما تلتفت الى ان هذا الشكل يتكون من مجموعتين من الاشكال هى الدوائر الصغيرة والنقاط والسبب هو عامل التشابة .

---

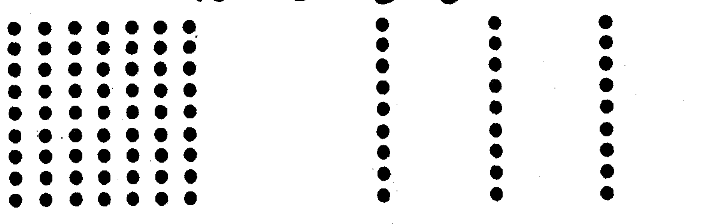
(١) د.عبد الستار ابراهيم ، أسس علم النفس العام ، مرجع سبق ذكره ص ٢٨٥ ومابعدها .

شكل رقم (٣٧)
التجميع على أساس التشابه

٢. التجميع على أساس التقارب:

ونعنى بالتقارب هنا التقارب الزمانى والمكانى حيث ان ظهور عدة مثيرات متقاربة زمنياً يجعل المدرك لها يربطها معاً فى مجموعة واحدة وكذلك الحال فى تقارب المكان وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى.

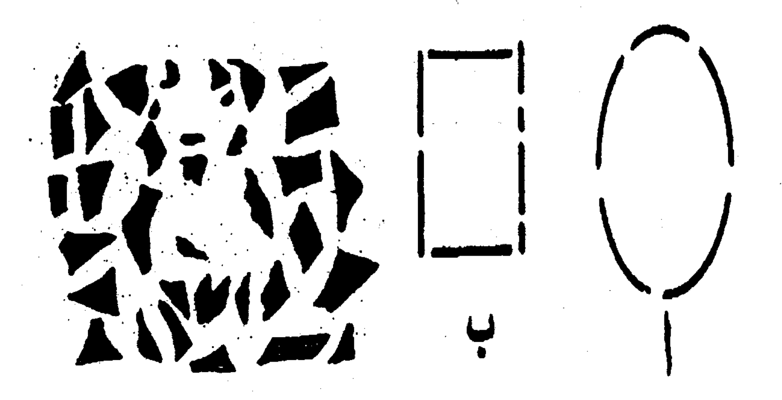
شكل رقم (٣٨)
التجميع على أساس التقارب



إن الشكلين مجموعة من النقاط المتراصة .. لكن النقاط فى الشكل (أ) يسهل إدراكها على أنها عمودية .. اما فى الشكل (ب) فتدرك على انها أفقية لماذا ؟ عن مجرد التقارب الافقى النقاط فى الشكل (ب) أدى إلى هذا الادراك الافقى بعكس الشكل (أ) حيث تقاربت النقاط بطريقة رأسية .

٣. التجميع على أساس سد التغيرات :
فعند ادراك الاشياء تميل الى ان نملىء الثغرات حتى تاخذ المدركات شكلها الكلى المتكامل وذلك كما ينصح من الشكل التالى :

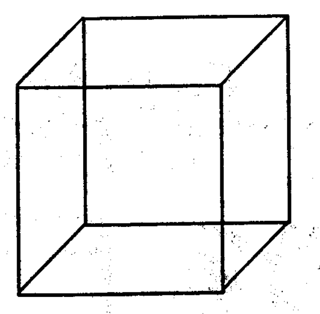
شكل رقم (٣٩)
التجميع على اساس الثغرات



٤. التجميع على أساس السبب والنتيجه :
حيث يميل الافراد الى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة تبعاً لمدى السبب والنتجة بين المدركات والذى يتوقف بدوره على مدى التشابه أو التقارب بينهما .

(جـ) الثبات الادراكى :
نقصد بالثبات الادراكى نزوع مظاهر عالمنا لان تدرك بوصفها ثابتة فى اللمعان واللون والحجم وغيرها بالرغم من حدوث درجة من التغير فى صفاتها الاثارية هذا ويلاحظ انه اذا لم يكن هناك ثبات لكان العالم فى فوضى واضطراب بالنسبة للفرد فدون الثبات تتغير اشكال الاشياء واحجامها والوانها وهكذا لا يستطيع الانسان ايجاد الشيىء الذى يريده ولتأكيد ذلك يمكنك النظر الى الشكلين الاتين.

شكل رقم (٤٠)
مكعب نيكار



بالنظر الى هذا المكعب نجد ان ادراكتنا ليست عبارة عن انطباعات ثابتة لان المكعب له ثلاثة ابعاد وهو مرسوم على سطح ذو بعدين فقط.

شكل رقم (٤١)



BEFORE MARRIAGE

قبل الزواج

لطفاً اقلب الصفحه

والان لاحظ فى الشكل السابق ان كل ما فعلناه فقط هو مجرد قلب الصورة .

(ء) الموقف الادراكى :

عادة ما يتم تفسير الاشياء والاشخاص فى أطار الموقف الذى نتعرض منه للمثيرات فالاشياء والاشخاص يتم ملاحظتهم بمفردهم بمعنى معين ولكنهم سيكون لهم معنى آخر اذا ما تم ادراكهم فى موقف معين وذلك مثل رؤية استاذ جامعى فى ملهى ليلى مع مجموعة من الرقصات ورؤيته بمفردة أثناء القاؤه محاضرة تعليمية .

(هـ) الدفاع الادراكى :

وهنا يجب ملاحظة أن :

١. المعلومات التى تولد مشاعر مؤلمة ومزعجة للانسان يكون احتمالات قبولها والاعتراف بها أقل من المعلومات غير المؤلمة .
٢. المعلومات التى تثير العواطف تثير العواطف حقاً حتى لو تم تشويه العواطف وتوجيهها باتجاه آخر .
٣. المعلومات والمثيرات المزعجة من المحتمل ان تؤدى الى مدركات استبدالية مشوهة لمنع قبول الجوانب المزعجة .

- النظام الادراكى [1]

يمكن التعبر عن الادراك بانه نظام فرعى يختص بعمليات سلوكية محددة ويتفاعل مع نظم فرعية آخرى داخل النظام السلوكى الاكبر ويتكون هذا النظام من العناصر التالية :

(أ) المدخلات :

وهى تقسم العناصر التالية :

- المدخلات الاساسية "المثيرات الاساسية"
- المدخلات الطبيعية "المثيرات الطبيعة"
- المدخلات الاجتماعية "المثيرات الاجتماعية"
- المدخلات التنظيمية "المثيرات التنظيمية"

---

(١) د.على السلمى ، تحليل النظم السلوكية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، غير مبين سنة النشر ص ٥٣ ومابعدها .

(ب) العمليات الادراكية وتنقسم الى :

- الاختيار فى الاستقبال "الانتقائية"
- تصنيف المدخلات أى فرزها وتقسيمها الى فئات حتى يمكن للنظام من ان يتعامل معها .
- تحليل المدخلات أى تجزئتها الى مكوناتها الاساسية بهدف التوصل الى حقيقة ما تعنيه من معاير .
- الاستنتاج وهو عملية اكتشاف المعنى والحقائق التى تحملها المعلومات الواردة الى النظام .

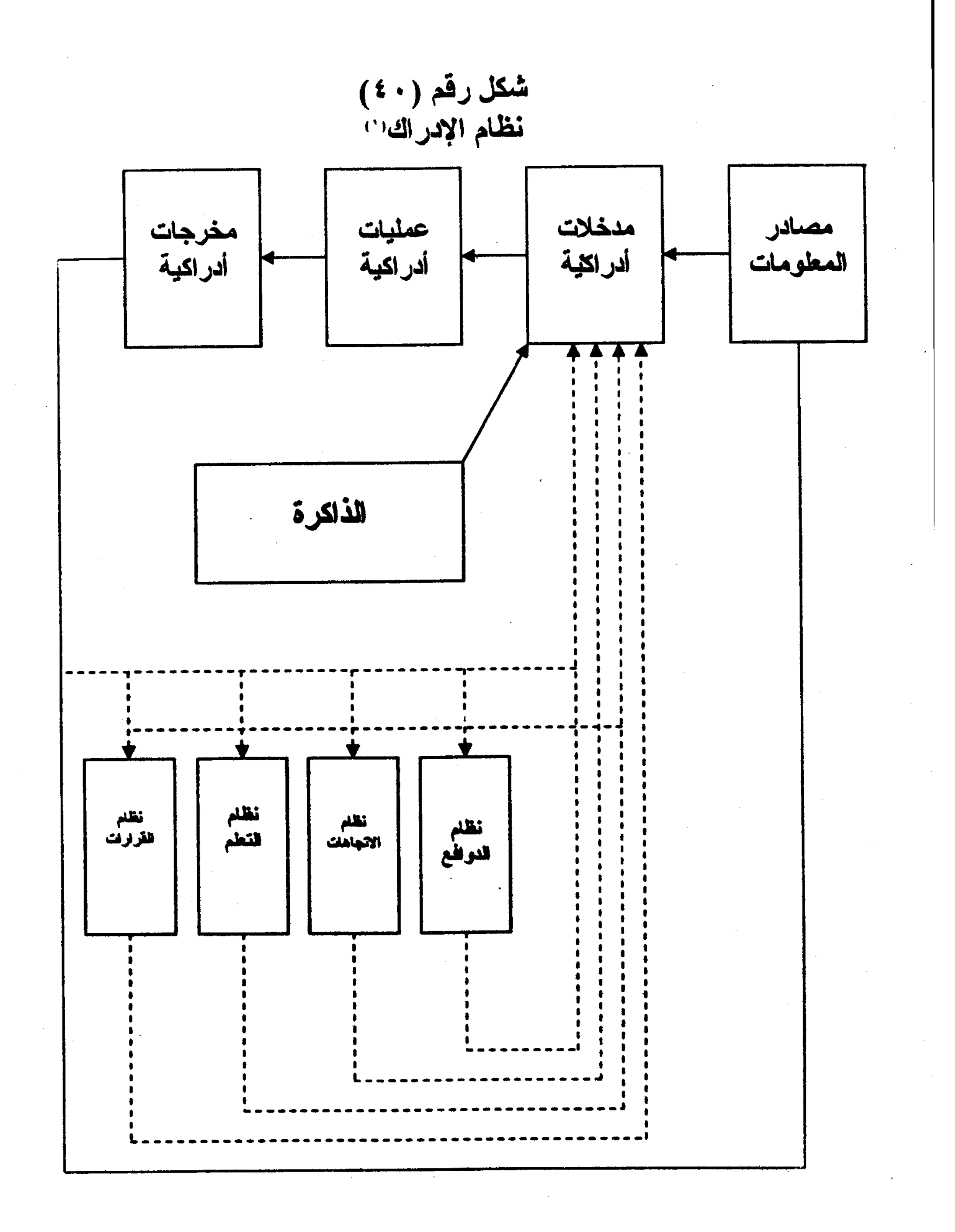
(جـ) المخرجات الادراكية :

حيث تتخذ هذه المخرجات عدة صور منها :

- المفاهيم وهى مجموعة الافكار التى يتم تنظيمها على أساس العلاقات فيما بينها .
- المعانى وهى التفسيرات التى يصل اليها النظام الادراكى بالنسبة للمدخلات الواردة اليه وهى تشير الى الحقائق أو الخصائص الدقيقة للمعلومات التى استطاع النظام ادراكها.
- العلاقات وهى أشكال الاتصال والتدخل والترابط او التنافر بين المتغيرات .

هذا ويوضح الشكل التالى نظام الادراك :

شكل رقم (٤٠)
نظام الإدراك[١]



---

(١) د.على السلمى ، إدارة السلوك الانسانى ، القاهرة : دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٧ ، ص ١٦١

- **مشاكل الإدراك[1] :**

يعانى الإدراك من العديد من المشاكل مثل :

١. صعوبة إدراك الحركة المرنية .
٢. صعوبة ادراك اللون والحجم والشكل بشكل موضوعى .
٣. هناك امكانية لخداع الشخص عن طريق مزيج الابعاد مما يجعل بعض الاجزاء مدركة فى لحظة وغير مدركة فى لحظة آخرى .
٤. تذبذب الادراك .
٥. صعوبة أيجاد علاقة بين المدركات والمنبهات فماهو مثلاً المنبه الذى يفسر ادراك الفرق بين العدل والظلم .
٦. حتى فى الإدراك الاجتماعى فان محتوى الادراك يتحدد بشكل غير ثابت وذلك لاختلاف المعايير الاجتماعية .
٧. يؤدى اضطراب الفرد الى احتمال حدوث تشويش أو خطأ فى الإدراك فجميع الانفعالات تؤدى الى ادراك الأشياء بطريقة غير صحيحة .
٨. التخيل او تصور الاشياء فبمجرد رؤية الطلاب لملف بيد الاستاذ بعد فترة اداء الطلبة لامتحان يوحى لهم بان هذا الملف يحتوى على درجات الامتحان رغم ان ذلك الملف قد يكون هو الملف العادى الذى يحضره الاستاذ معه يومياً .

---

(١) د.محمد قاسم القريونى ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٧ ومابعدها

الفصل السابع
القيم التنظيمية

الفصل السابع
القيم التنظيميه

- **تقديم :**

إن القيمة هى الاعتقاد الذى تبنى عليه أعمالنا فى المنظمات .. **فهى عبارة عن اختيار بين الصالح والسيىء .. والمهم وغير المهم** .. لذا فالقيم تشكل السلوك وعلى كل حال فان القيم تبقى غاية او مطمعاً حتى يتم العمل بمقتضاها وإنه لمن العسير تتبع أو اكتشاف القيم ومع ذلك فإنها تشكل أساس المنظمات : مثلها فى ذلك مثل أساس المنزل إذا كان ضعيفاً .. فإن المنزل عندئذ سوف يؤول إلى السقوط .

إن كل منظمة لديها مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا .. كما ان أهم انظمة القيم توجد لدى الجماعة الادارية وبخاصة الادارة العليا .. لان الاشخاص الذين يضطلعون بالادوار التوجيهية يجب ان يكون لديهم نظام قيم فعال .. وهذا كل ما هو مامول من القيادة العليا .. وفى الواقع العملى فان هذا يمتد إلى نهاية التشكيل الهرمى .. حيث ان كل المديرين يتخذون قرارات رئيسة تؤثر بعمق على قيم الجماعة التى يديرونها او يسيطرون عليها .

وبما ان أولئك المديرون يشكلون مصير المنظمات وهم عادة ما يتمتعون بشخصيات قوية فإن وجهات نظرهم هى من الاهمية بمكان .. لذا فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو : ما الذى يؤمن به هؤلاء المديرين.

هذا ويلاحظ بصفة عامة ان هناك تشابهاً فى المنظمات التجارية حيث ان المنظمات الناجمه يظل شغلها الشاغل والاجمالى تقريباً منصباً على الربحية .. هذا يعنى ان المديرين الناجحين يناضلون من أجل بناء شيء يستحق ان ينقل إلى الأجيال القادمة .

هؤلاء المديرون يعرفون ان مجرد تحقيق الثراء فى حد ذاته غير كاف لدفع معظم الناس والإبقاء طويلاً على امالهم .. لقد اوجدوا منظمات تتسم بان لها قلوباً وجيوباً ايضاً .

واستبدلت المنظمات غير التجارية الناجحة الاخلاقيات الخاصة بالربح بفكرة أخرى هى الاسهام التى تتسم بالفهم العميق والتطور المستمر .. فقادة هذه المنظمات يضعون بتمحيص الخيارات بشكل شامل .. بما فى ذلك حاجيات بيئاتهم وتوصلوا إلى قرار راسخ فيما يتعلق بذاتية او هوية منظماتهم .. فالمديرون فى المستشفيات او المسارح او السجون او الجامعات يعرفون هدفهم بوضوح كامل والذى يحمل فى الصميم مفهوم إسهام المنظمة واذا كان للقيم كل هذه الأهمية فما هو المقصود بالقيم ؟؟؟

- **مفهوم القيمة :**

لقد استخدم مفهوم القيمة استخداماً متعدداً ومطاطاً بمعانى متنوعة فى العديد من الميادين كما لاقت مفاهيم القيم استخداماً واسع الانتشار بين العلوم المختلفة وسنحاول فيما يلى سرد اراء بعض المفكرين عن مفهوم القيمة.

- يرى بوسنر ومونسن **Posner and Munson** ان القيم تعنى "تصديق الفرد بما هو صح او خطأ مقبول او غير مقبول عدل او غير عدل مرغوب فيه او غير مرغوب فيه فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء"[1].

- ويعرفها بارسونز **Parsons** بانها العنصر الاول الذى يحقق الصلة بين الانساق الاجتماعية والثقافية [2].

---

(1) B.Z posner and Munson the importance of personal valuesin ender standing organization behavior journal of Human Resource and Management 18 (1979) pp. 9-14

(2) Parsons "Socirties" Mew Jorsy 1966 p.8

- **اما هرتزل Hertzel** فيرى ان القيم هى "تقديرات لمعانى وأهمية الاشياء والاعمال والعلاقات اللازمة لاشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية " (١) .

- **ويرى جونار ميردل** ان "القيم والتقويم يعتمدان اساساً على ماينبغى ان يكون أمر مرغوب فيه (٢).

- **وعرف روكيش Rokeach** القيم على انها "المعيار الذى يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الافراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات واحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير فى الغير ايضاً (٣) .

- **وتعرف القيم ايضاً على أنها** "المعانى التى يعطيها الفرد أهمية كبرى او تقديراً كبيراً فى حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات (٤) .

- **ويوكد "Perry"** أن أى شيئ يهمنا ايا كان موضوعه فانه حتماً يكتسب قيمة .

- **اما ثورنديك Theorndik** فيرى ان القيم تفضيلات وان القيمة الايجابية منها او السلبية تكمن فى اللذة أو الألم الذى يشعر بها الانسان فاذا كان حدوث شيىء لا يؤثر مطلقاً فى أحداث لذة او الم لدى الفرد حالياً او مستقبلاً فإنه يكون عديم القيمة على الإطلاق وعلى هذه فلا يكون خيراً او شراً مرغوباً فيه (٥) .

---

(١) محمد عماد الدين اسماعيل ، كيف نرى اطفالنا التنشئة الاجتماعية للطفل فى الاسرة العربية ، بدون ناشر ، القاهرة ١٩٦٧ ص ٢٢٥ .

(2) Cummer my rodal : valuein social theary "New York 1958 pp1-3

(3) M.Rokeach "the mature of uman values" New York free press 1973 p.15

(٤) بشرا خضرا وآخرون ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٦١ .

(٥) د. محمد شفيق ، السلوك الانسانى ، مدخل الى علم النفس الاجتماعى ، الشركة المتحدة للطباعة والنشر ، غير مبين سنة النشر ، ص ٣٦ ومابعدها .

وبعض استعراضنا للتعاريف السابقة يمكننا اعادة التأكيد على أن للقيم استعمالات متنوعة غير أنه بوجه عام يمكن القول بان القيم هى **"أحكام يطلقها الفرد على الاشياء المرغوب فيها او التى يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة وللعوامل البيئة المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعلة مع هذه الاشياء "** [1] وهنا نود الاشارة الى ان **مندل وجوردان** ينظران الى القيم من حيث ما يجب أن يكون وما يجب ألا يكون وذلك على النحو التالى :

أولاً : القيمة ليست رأياً او موقفاً تجاه موضوع او مكان او شيء ، إذ للاراء علاقة بالاحداث الجارية .. أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد .. وللافراد الان آراء واتجاهات .. والاتجاهات مرتبطة بمواقف .. ان القيم أكثر انتشاراً وأقل عدداً .. وهى لا تختلف عن الاتجاهات فى النوع ولكن فى العمق .. وهى كذلك أكثر التصاقاً وملازمة وبقاء فى صميم معتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره وتوا\ؤثر فى حكم الفرد على الناس والاماكن والاشياء .

ثانياً : القيمة ليست شيئاً مطلقاً تحكمه قوانين الطبيعة .. إنما هى بالاحرى عرضة لان تتأثر بالاتجاهات الثقافية .. والقيمة مفهوم إنسانى عما هو حسن وسيىء من وجهة نظر شخصية وهى كذلك صفة شخصية خاصة بفرد او بما يتعارف الناس عليه فى تحديد ماهو مرغوب فيه والمسموح به من التأثير فى أفعال معينة .. والقيم ليست مطابقه للاخلاقيات التى تعنى بدراسة الصواب والخطاء وتكون الاخلاقيات دائماً جزء من مذهب اخلاقى او دينى .. أما القيم فهى ليست مذهباً وإن كان لها أبعاد أخلاقية .

---

(١) د. محمد شفيق ، العمالة الصيفية للطلاب المصريين فى الخارج وأثرها على قيمهم واتجاهاتهم ، بحث ميدانى ، كلية الاداب ، جامعة عين شمس ١٩٧٧ ، ص ١٩ .

ثالثاً : القيمة ليست حالة او منزلة مثالية .. ولكنها بالاحرى حالة مفضلة .. غنها اعتقاد دائم ان أسلوباً راسخاً ودائما أحسن من سلوك يتعلق بحالة خاصة بعينها .

رابعاً : القيمة ليست فعلاً إلا أنه يمكن تخمين وتكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أعماله .. ولكن قد تكون الافعال فى مناسبات معينة دوافع عكسية .. أو قد تؤدى إلى فكره أكثر من كونها تابعة من قيم معينة .

كما ويؤكد مندل وجوردان ان قوة القيمة لدى الانسان ومدى تعرضها للتغير يرتبطان بعلاقات الفرد بعائلته وثقافته الموروثة .. حيث إن هناك عدداً من قواعد تشرح هذه العلاقات وهى[1] :

١. القيم باقية خصوصاً فى حالة اتساقها تاريخياً وأسرياً وجماعياً وثقافياً .

٢. كلما كان الشخص مرتبطاً عاطفياً بموضوع ما كان من الصعب أقناعه بتغيير قيمه .

٣. الاشخاص الذين ينشؤون فى منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون لديهم قيم متشابهة .

٤. تكون الاختلافات فى القيم نتيجة لاختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.

٥. كلما كانت الروابط أقوى بين شخص ما ومجموعة من الناس او فئة اجتماعية أصبح من السهل على المجموعة تحديد القيم.

---

(١) مندل وجوردان ، قيم الموظفين فى مجتمع متغير ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المنظمة العربية للتنمية الاردنية ، عمان ١٩٨١ ، ص ص ١٣-١٤ .

٦. يعمل الإنسان على ان تكون قيمة مستقرة ومنسجمة مع قيم المجموعة التى ينتمى إليها .

٧. كلما انسجمت عناصر البيئة الاجتماعية كانت القيم أكثر تشابهاً.

٨. كلما زادت اهمية قضية ما للمجموعة كان اتفاق أعضائها على القيم كبيراً .

٩. القيم المستخلصة بمعاناة حرمان نسبى يصعب تغييرها .

١٠. أعضاء المجموعة الأكثر احتراما والأقوى شخصية أكبر تأثيراً فى القيم .

١١. يمكن تغيير السلوك أكثر من تغيير القيم .. وفى بعض الاحيان قد يؤدى هذا إلى تغيير فى القيم .

١٢. قد تتعارض القيم والسلوك حين يتعلق الامر بالاخلاق وتأكيد شخص ما تمسكه بامانة وإخلاص بعقيدة ما لا يعنى انه لن يخدع .

١٣. كلما زاد التنافر الاجتماعى .. أصبح الناس أكثر عرضة لتغيير قيمهم .

١٤. تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة .

كما يلاحظ ان الحديث السابق كان عن مفهوم القيم بصفة عامة اما القيم التنظيمية فهى "القيم التى تعكس أو تمثل القيم فى مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجية سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ومن أمثلة تلك القيم الاهتمام بالانتاج وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء" .

- **القيم والمصطلحات المرادفة :**

✓ **القيم والمعتقدات :**

المعتقدات بصفة عامة هى عبارة عن "افكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياتة الاجتماعية .. **اما المعتقدات التنظيمية** فهى عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فى بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية" ومن أمثلة تلك المعتقدات المشاركة فى اتخاذ القرارات تؤدى الى نتائج افضل" والمساهمة فى العمل الجماعى يؤثر على تحقيق الاهداف التنظيمية .

- **القيم والاتجاهات :**

يرى العالم Rokeach ان هناك فروقاً جوهرية بين القيم والاتجاهات تتمثل فى الاتى[1] :

١. القيم تمثل معياراً للسلوك والاتجاهات ليست كذلك .

٢. القيم لا ترتبط بهدف او موقف معين على عكس الاتجاهات التى ترتبط بشكل دقيق بهدف او موقف معين .

٣. القيم يمكن تحديدها وحصرها بينما الاتجاهات لا يمكن تحديدها باى حال من الاحوال وذلك لكثرتها حول الظواهر المختلفة .

٤. للقيم وضعاً متميزاً وحساساً فى شخصية الفرد حيث ان لها المقدرة فى التأثير على الاتجاهات بينما الاتجاهات لا تحتل هذه المكانة فى شخصية الفرد .

٥. واخيراً فان الاتجاهات والسلوكيات التى تنبع من قيم راسخة تكون أكثر مقاومة للتغير من تلك المبنية على قيم أقل رسوخاً.

---

(١) د.محمد شفيق ، العمالة الصيفية لطلاب المصريين فى الخارج وأثرها على قيمهم واتجاهاتهم ، بحث ميدانى ، كلية الاداب ، جامعة عين شمس ١٩٧٧ ص ١٩ المرجع السابق ص ١٠٧ .

هذا ويلاحظ ان هناك وجهة نظر آخرى "الايزينك " يربط فيها بين القيم والاتجاهات حيث يرى ان ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها وخضوعها لعمليات الانتقاء والتعميم يؤدى فى النهاية الى نتيجة عامة متوافقة ومنسجمة تتحول الى قيم وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٤٠)

تحول الاتجاهات الى قيم

وفى هذا الصدد يقول سارجنت Sargent ان "الاتجاهات تدل على ميل سلوكى يتميز بشعور سار أو مؤلم فى حين ان القيم تحتل الامور التى تتجه نحوها رغباتنا او اتجاهاتنا " .

ويؤكد هذا الرأى بوقاردس Bogardus بقوله "أن كل اتجاه مصحوب بقيمة وان الاتجاه والقيمة جزاءه لعملية واحدة ولا معنى لاحدهما دون الاخر .. فحياة الانسان خاضعة للاتجاهات والقيم معاً واذا كان الاتجاه اتجاه أقدام وقبول ورضاء كانت القيمة التى تصحبه وترتبط به ايجابية اما اذا كان اتجاه احجام ونفور وعدم قبول كانت القيمة التى تصحبه سلبية .

- **القيم والأعراف :**

الاعراف بصفة عامة هى عبارة عن "معايير يلتزم بها العاملون فى التنظيم لاعتقادهم بانها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها وفاعليتها او عدم فاعليتها" .. **اما الاعراف التنظيمية** فهى"معايير يلتزم بها العاملون فى التنظيم على اعتبار أنها معايير

مفيدة للتنظيم وبيئة العمل وهى غير مكتوبة ولكنها واجبة الاتباع" ومن أمثلة هذه الاعراف عدم تعيين اخوين اثنين فى نفس التنظيم او عدم السماح للمتزوج من اجنبية بالعمل فى بعض التنظيمات .

- **خصائص القيم [1] :**

١. أنها انسانية لا يمكن قيامها كالموجودات .

٢. انها صعبة الدراسة بسبب تعقدها .

٣. انها نسبية أى تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن زمن الى زمن ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى .

٤. انها مألوفة ومعروفة لدى افراد المجتمع .

٥. انها مرغوبة اجتماعياً لانها تشبع حاجات الافراد .

٦. انها تؤثر فى الاتجاهات والاداء والانماط السلوكية بين الافراد.

٧. انها ملزمة وأمرة لانها تعاقب وتثيب كما أنها تحترم وتفرض.

٨. انها مرتبة فيما بينها ترتيباً هرمياً حيث تهيمن بعض القيم على باقى القيم .

- **تصنيف القيم[2] :**

لقد تعددت محاولات العلماء لتقسيم القيم تعدداً كبيراً **وفيما يلى بعض انماط هذا التعدد .**

---

(١) د. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٨ – ١٠٩ .
(٢) عطية هنا ، القيم دراسة تجريبية مقارنة ، القاهرة بدون سنة نشر ، ص ٤ .

[١] من حيث المحتوى :

قسم سبرانجر Spranger القيم الى ستة مجموعات هى

أ- **القيم الاقتصادية** وهى التى تمثل اهتمام الفرد بالحصول على الثروة وزيادتها والفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجد ان اهتماماته عملية ويعطى الاولوية للمنافع المادية .

ب- **القيم الاجتماعية** وهى التى تتمثل فى اهتمام الفرد وميله الى تكوين العلاقات مع الآخرين والتعاون معهم والفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجد ان اهتماماته الاساسية بالعلاقات الاجتماعية ويعتبر خدمة الاخرين غايته فهو شخص معطاء وليس بالضرورة فى صورة نقدية ويتميز سلوكه بالود والشفقة.

ج- **القيم النظرية** وهى التى تتمثل فى اهتمام الفرد وميله لاكتشاف الحقيقة فهو يوزان بين الاشياء على أساس ماهيتها ويسعى وراء القوانين بقصد معرفتها فهو يتم بالبحث عن الحقائق والاسباب بناء على تنظيم مرتب لمعارفة ومعلومات .

د- **القيم الجمالية** وهى التى تتمثل فى اهتمام الفرد وميله الى ماهو جميل من ناحية الشكل والتوافق والفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجد انه يقدر التشكيل والتناسق.

ه- **القيم السياسية** وهى التى تمثل فى اهتمام الفرد بالحصول على القوة فهو يهدف الى السيطرة والتحكم والفرد هنا تلعب المنافسة دوراً هاماً فى حياتة وهو يبحث عن النفوذ والشهرة فى أى مجال.

و- **القيم الدينية** وهى التى تتمثل فى اهتمام الفرد بكافة النواحى المتعلقة بالاديان والفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجده موجهاً نحو خلق قيمة علياً مجردة ويحاول ان يفهم معنى الوجود .

[٢] من حيث اتجاه القيم [1] :

أ- **قيم تقليدية** تحافظ على كل ماهو قديم .
ب-**قيم متحررة** تميل الى كل ماهو جديد .

[٣] من حيث المقصد :

أ- **قيم وسيلية** وهى التى ينظر اليها الفرد والجماعات على انها وسائل لغايات أبعد .
ب-**قيم هدفية** وهى الاهداف أو الفضائل التى تحددها الجماعات والافراد لانفسها والتى تعتبر غاية فى حد ذاتها.

[٤] من حيث الشدة :

وهنا يلاحظ ان القيم تتناسب تناسباً طردياً مع درجة الالزام فهناك قيم تفرض عقاباً شديداً على مخالفتها وآخرى قد لا يفرض أى عقاب على المخالف .

[٥] من حيث العمومية :

أ- **القيم العامة** وهى التى يعم انتشارها فى جميع طبقات المجتمع مثل تفضيل الذكور على الاناث فى بعض المجتمعات
ب-**القيم الخاصة** وهى القيم المتعلقة بموقف معين مثل خروج زكاة عيد الفطر .

[٦] من حيث الوضوح :

أ- **قيم صريحة** وهى التى يصرح بها ويعبر عنها بالكلام .
ب-**قيم ضمنية** وهى التى يستدل على وجودها من خلال ملاحظة السلوك .

---

(1) Nelsonas "Commity structur and change" New York 1964 , pp 98 – 100

هذا ويلاحظ ان القيم الضمنية هى القيم الحقيقية للانسان اما القيم الصريحة فهى غالباً ما تكون زائفة لا تعبر عن الحقيقة .

[٧] من حيث درجة الاستمرارية[١] :

أ- **قيم عابرة** : وهى القيم سريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالموضة وعادة ما ترتبط هذه القيم بالكماليات والشكليات والزخارف .

ب- **قيم دائمة** : وهى القيم التى تستمر زمناً طويلاً وقد تتوارثها الأجيال نظراً لكونها تمس الدين والأخلاق والحاجات الضرورية للإفراد .

[٨] من حيث الاستناد الى البناء الاجتماعى :

أ- **القيم الالزامية** وهى التى تتعلق بقواعد السلوك وانماط التفاعل الاجتماعى .

ب- **قيم تقليدية** وهى التى تهتم بالمحافظة على الممارسات الاجتماعية المعتادة .

ج- **قيم مثالية** وهى التى تحدد الصورة المثلى لاهداف المجتمع وتطلعاته .

د- **قيم مادية** وهى تلك القيم المتصلة بالأشياء المادية كالمال وسائر اللذات الحسية المتعلقة بالحياة الشهوانية .

هـ- **قيم روحية** وهى تلك القيم التى تتصل بأشياء غير مادية وهى تلهم العقل وتهدية وتوجهه .

هذا ويلاحظ ان القيم المتعلقة بالماديات قيم عابرة زائلة .. اما القيم الروحية فهى قيم باقية .

---

(١) اميل دور كاييم ، علم الاجتماع وفلسفته ، ترجمة حسن انيس بدون ناشر ، القاهرة ١٩٦٦ ص ٥٧ .

والان : ويعد ان استعرضنا التقسيمات المختلفة للقيم بصفة عامة دعنا نتسآل الان .. هل تؤثر هذه القيم على سلوك الافراد .. ؟

فى حقيقة الامر فإن سلوك الفرد وتعامله مع بيئة الخارجية يخضع الى نوعية القيم التى يؤمن بها حيث قد لوحظ ان للقيم دوراً مؤثراً فى تكوين اتجاهات الفرد والمعايير التى يحتكم اليها فى تقويمه للامور ولعل ذلك التأثير يتضح من النقاط التالية :

١. ان القيم تحدد بشكل أساسى ما يمكن ان يعتبره الفرد صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .
٢. ان القيم توفر المعايير الرشيدة للسلوك اليومى .
٣. تحدد القيم اتجاهات الفرد بخصوص الامور السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الموضوعات التى تتعلق بمجريات الحياة الدينية .
٤. تحدد القيم الى حد كبير ماهى الافكار والمبادىء والمفاهيم التى يمكن قبولها واستيعابها وتذكرها .
٥. توفر القيم العديد من المبادىء الخلقية التى يمكن الاحتكام اليها فى تقديم مختلف السلوك الفردى .
٦. ان القيم تلعب دوراً مؤثراً فى نوعية الافراد التى يمكن ان يتوافق الفرد معهم .

- **تصنيف القيم التنظيمية :**

إن التسليم بالفكرة التى تقول بان القيم هى أساس شخصية المنظمة تستلزم ان يناضل المديرون من اجل ان يتبنوا نظام القيم الذى يعزز نجاح المنظمة [1] .

---

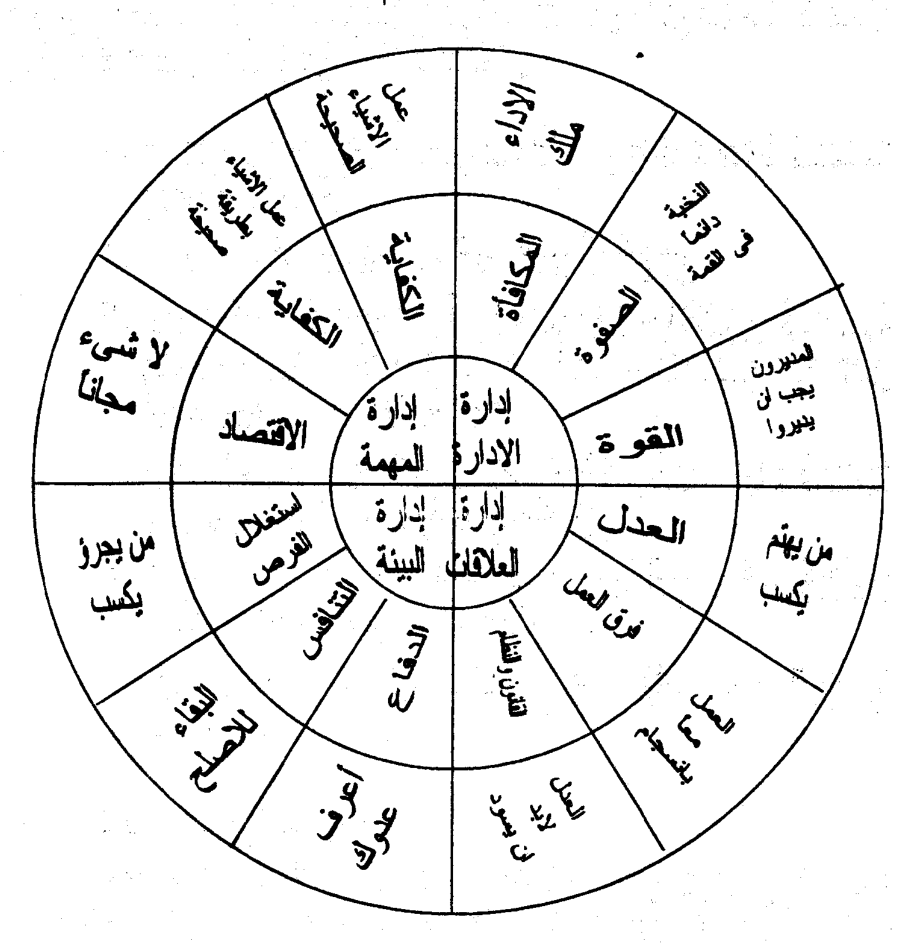
(١) ديف فرانسيس وآخرون ، القيم التنظيمية ، ترجمة د.عبد الرحمن أحمد هيجان ، معهد الادارة العامة الرياض ، ١٩٩٥ ، ص ٣١ ومابعدها .

أهمية القيم :

وقد لوحظ ان هذه القيم يمكن تصنيفها الى أثنا عشر قيمة يوضحها الشكل التالى :

شكل رقم (٤١)

عجلة القيم



الدائرة الداخلية = القضايا الجوهرية .

الدائرة الوسطى = القضايا الفرعية الناشئو عن القضايا الجوهرية .

الدائرة الخارجية = القيــم .

وخلاصة القول انه اذا أرادت المنظمة ان تكون ناجحة فى عالم اليوم فإنه يجب ان تكون قادرة على القيام بمايلى :

١. **إدارة الإدارة :** تعنى انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الادارة .. كما يجب ان تتأكد من دور الادارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وان المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم .

٢. **إدارة المهمة :** تعنى انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة باداء العمل .. حيث إن اى منظمة تجارية سوف تفشل إذا لم تحقق أهدافها .

٣. **إدارة العلاقات :** تعنى انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها .. حيث إن كل منظمة هى عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين .

٤. **إدارة البيئة :** تعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس فى عالم التجارة .. حيث يجب على المنظمة ان تعرف البيئة التى تعمل بها .. وان تبحث عن الكيفية التى تؤثر بها هذه البيئة لصالحها .

حدد كل من Dhingra and Agarwal أهمية القيم فيما يلى[1] :

١. تؤثر القيم على ادراك الفرد للمشاكل والمواقف التى يواجهها.

٢. تؤثر القيم على الطريقة التى ينظر بها المدراء الى مرؤوسيهم .

٣. تحدد القيم الشخصية اخلاقيات العمل فقيم المدير تحدد ماهو مقبول او غير مقبول .

٤. تؤثر القيم التى يعتنقها المدراء على ما يتخذونه من قرارات لمواجهة المشكلات التى تقابلهم .

٥. تحدد القيم الاشخاص المقبولون اجتماعيا والمرفوضون وذلك وفقا للمعايير التى تحددها جماعات العمل غير الرسمية وكذا الجماعات الرسمية .

٦. تلعب القيم دوراً اساسياً فى تحديد مستوى الانجاز المرضى وغير المرضى .

٧. تساعد القيم على تناسق السلوك الاجتماعى للافراد والجماعات لانها تحدد الوسائل التى تحكم بها على الصواب والخطأ الاجتماعى .

٨. قيم الافراد تساعد المنظمة على التنبؤ بسلوكهم فى الظروف والمواقف المختلفة .

٩. الالتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة او المنظمة الرسمية فى التعامل مع الاحداث الصعبة والغير متوقعة .

١٠. ان الالتزام بالقيم يساعد على تماسك جماعات العمل.

---

(1) G.England O. Dhingra and Agarwal " the manger and the man across cultural study og personal volues "Minneso to the kent statuniversity press 1978p.2

وفى نهاية الحديث عن أهمية القيم تجدر الإشارة الى ان لكل مجتمع قيمه ومعاييره التى تتوقف على ظروفه وأحواله [1] حيث تجتمع كل القيم فى الثقافة الواحدة وترتبط معاً كعناصر متكاملة فى نسق واحد وهذا النسق القيمى يكتسب أهمية من الوظائف التى يؤديها والمتمثلة فيما [2]:

١. يحدد النسق القيمى لكل مجتمع مشكلاته الاجتماعية فالمشكلة لا يكون لها كيان بدون تعرفيها عن طريق القيمة .

٢. تمارس القيم الزاماً معيناً على الأفراد مما يؤدى لوجود تشابه اخلاقى بين أعضاء مجتمع معين .

٣. ربط أجزاء الثقافة بعضها بالاخر فترتبط العناصر المتعددة والنظم حتى تبدو متناسقة .

٤. تزويد أعضاء المجتمع بمعنى الحياة والهدف الذى يجمعهم من أجل البقاء وبقدر ما تتوحد قيم الجماعة وتتفق بقدر ما يتحقق الانسجام والاستقرار للمجتمع .

- **مصادر القيم :**

لا تأتى القيم من فراغ بل انها تستمد من مصادر شتى نذكر منها مايلى [3] :

١. **التعاليم الدينية** والتى تعتبر المصدر الاساسى لكثير من القيم التى يعتنقها الإنسان .

٢. **الجماعات المرجعيه** حيث تعتبر هذه الجماعات مصدراً غاية فى الاهمية بعد التعاليم الدينية .

---

(١) ناديه حليم سليمان ، القيم الاجتماعية وعلاقتها بالاتجاه نحو تنظيم النسل ، كلية الاداب ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٠ ص ٧٢ .

(٢) فوزية دياب ، القيم والعادات الاجتماعية ، بحث ميدانى لبعض العادات الاجتماعية ، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٩٠ ص ٥٢.

(٣) د. محمد قاسم القريونى ، السلوك البنظمى ، مرجع سبق ذكره ص١١٢ .

٣. **الأسرة** وهى المصدر الأولى لما يعتنقه الفرد من قيم فهو دائماً يميل الى محاكاة والديه والاقربون من الاهل والعشيرة .

٤. **الخبرة السابقة** فخبرة الشخص مهمة وتظهر فى اوزان القيم فمن ذاق مرارة عدم الاستقرار الوظيفى يدرك اهمية هذا الاستقرار ومن ذاق مرارة الفقر يدرك اهمية المال .

- **دور القيم فى السلوك التنظيمى :**

يتفق معظم الدراسين فى هذا المجال على ان هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحداً من أهم العوامل التى تؤثر على سلوكه فى العمل وتقترح نتائج الدراسات التى تمت فى هذا المجال مايلى [1] :

١. يسترشد الفرد بقيمة الشخصية فى تحديد الصحيح والخاطىء من التصرفات لذلك تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الانسانى.

٢. يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل فى قيم هذه الجماعات ويقل التعاون كلما زادت درجة التنافر فى قيم هذه الجماعات .

٣. تزداد فعالية الدور القيادى للمدير كلما تماثلت قيمة مع قيم مرؤوسيه وتقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمة مع قيم مرؤوسيه .

٤. ان معرفه الاختلافات فى القيم الشخصية للافراد تساعد على تفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الافراد داخل المنظمة كما يساعد التشابه فى القيم شخصية للافراد على تفسير التفاهم القائم بينهم .

---

(١) د.أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمى ، دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، غير مبين الناشر ١٩٩٦ ص ٥١ .

٥. ان القيم الشخصية الخاصة بالمدير تؤثر فى اختياره للاهداف الخاصة بالمنظمة كما تؤثر على قراراته اليومية فى نفس الوقت.

- **تردى القيم [١] :**

هناك العديد من الاسباب التى تساعد على تردى القيم وانتشار السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين .. ومن اهم هذه الاسباب مايلى:

١. افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل وخارجه .. فالسلوكيات اللا أخلاقية لبعض القيادات تمارس تأثيراً خطيراً على سلوك المرؤوسين من زاويتين :

الاولى : انه بمثابة القدوة والنموذج الذى يقلده التابعين فاذا كانت القدوة فاسدة فإن ذلك سيترك أثره بلا شك على المستويات الادنى.

الثانية : ان القيادة مسئولية أصلا عن منع حدوث أى فساد أو استئصاله ان وجد ، فكيف لها ان تفعل ذلك اذا كانت هى نفسها غارقة فيه ؟

٢. وجود بعض التمييز فى المعاملة .... فوجود بعض صور التمييز فى المعاملة بسبب بعض الاستثناءات المقررة لفئات معينة او بسبب المحسوبية والوساطة يخلق لدى الكثير الاحساس بعدم العدالة وكما يقول Dobel ان ولاء الفرد للمصلحة العامة يتضاءل كلما زاد أحساسه بانتشار التمييز وعدم العدالة فى المعاملة وهذا من شانه ان يدفعه الى الانانية والتركيز على كل ما يحقق مآربه الشخصية ولو على حساب مصلحة الآخرين مما يساعد على انتشار الفساد .

---

(١) د. السيد فتحى حبيب ، مقدمه فى النظم السلوكية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٤ ومابعدها .

٣. تردى الاحوال الاقتصادية .... ان سوء التخطيط الاقتصادى والاجتماعى وما يمكن أن ينتج عنه من تردى الاحوال الاقتصادية ووجود فئات قادرة وأخرى غير قادرة والارتفاع المستمر فى الاسعار بدرجة لا تواكبها الزيادة فى الدخول وخاصة بالنسبة للعاملين فى الحكومة والقطاع العام من وجود الكثير من المغريات الاستهلاكية يساعد على انتشار الرشوة والعمولات واستغلال النفوذ وغيرها من صور الفساد الاخلاقى .

٤. كثرة القوانين والاجراءات المتعقلة بانجاز الخدمات .... فكثرة تلك القوانين وعدم وضوحها فى بعض الحالات فضلاً عن أنه يخلق الكثير من التعقيدات فى التطبيق فإنه يترك مجالاً رحباً للتقدير الشخصى من جانب المطبقين فى تفسير تلك القوانين وهذا من شانه ان ينتج ثغرة واسعة لبعض صور الفساد الادارى كالوساطة والرشوة سواء طلباً للتخفيف من تلك التعقيدات او لاعطاء تفسيرات لصالح شخص معين .

٥. عدم أعطاء موضوع أخلاقيات التعامل العناية الكافية فى مناهج المعاهد الادارية او البرامج التدريبية ... فموضوع أخلاقيات التعامل لم يأخذ موضوعات البرامج التدريبية التى تنظمها المؤسسات التدريبية المتخصصة وهذه الظاهرة تكاد تكون ظاهرة عامة فى معظم دول العالم خاصة النامية منها .. كما جاء فى دراسة الجمعية الدولية للمعاهد الادارية .

٦. تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصداقة لها الاولوية على اعتبارات المصلحة العامة ... ويتعلق هذا السبب ببعض المعايير والاعراف الأجتماعية السائدة فى الدول النامية والتى تجعل الولاء للاشخاص واعتبارات القرابة والصداقة أقوى من الولاء للصالح العام هذا من شانه يساعد على التغاضى عن بعض التجاوزات او تقرير بعض الاستثناءات لاسباب شخصية .

٧. تراخى المنظمات فى تبصير العاملين فيها بنواحى السلوك المهنى عنها والاكتفاء بانها منصوص عليها فى القوانين واللوائح.

٨. ضعف الروادع القانونية .

٩. ضعف الرقابة الخارجية على أداء موظفى الحكومة والقطاع العام.

١٠. التدخل الواسع من جانب الحكومة فى مختلف اوجه النشاط الاقتصادى مع عدم وجود رقابة فعالة .

- **وسائل المحافظة على القيم الايجابية فى العمل :**

هناك العديد من الوسائل التى تستطيع منظمات الاعمال ان تحافظ من خلالها على القيم الايجابية فى العمل من أهمها مايلى :

- **وضع دستور للسلوك الاخلاقى يحكم سلوك العاملين فى المنظمة حيث سيحقق ذلك ميزتين أساسيتين هما :**

١. أنه يساعد فى توجيه سلوك الموظف نحو الطريق الصحيح مما يؤدى الى تحسين مستويات الاداء .
٢. سيعطى أنطباعاً للاطراف الموجودة خارج المنظمة بان المنظمة حريصة على توجيه سلوك العاملين فيها وفق مبادى أخلاقية واضحة .

- **الاهتمام بالتدريب والتثقيف الاخلاقى للموظف وهنا يلاحظ وجود ثلاثة مداخل لتنمية القيم والتدريب على السلوك الاخلاقى وهى :**

١. **المدخل الاول** ... وهو يركز على استخدام مواد مستوحاة من أفكار كبار الفلاسفة ورجال الدين تتضمن القيم الدينية التى ينبغى التمسك بها .. القيم الحضارية المرتبطة بتقاليد المجتمع وأعرافه .. ولكن يعاب على هذا المدخل

عموميتـه لانـه يحـاول تنميـة مبـادى أخلاقيـة عامـة دون ربطهـا بمواقف تنظيميـة معينـة ممـا قد يجعلهـا مـن وجهـة نظر المتدرب فى حكم المثاليات التى لا علاقة لها بـالواقع العقلى .

٢. **المـدخل الثــانى** ... وهـو يركـز علــى قواعـد السـلوك الإخلاقى كما تتضـمنها القـوانين واللـوائح ولكـن التقـارير من هذا المدخل تؤكد أن نتائجه حدية Marginal ويرجـع ذلك فى جزء كبير منه الى أن القواعد القانونية تتعر فقط للتفرقـة بـين الصـح والخطـأ فـى حـين ان أحـد المشـاكل الاخلاقية الهامة التى تواجه الفرد فى عملـه هـى المفاضـلة بين (صحيح وصحيح) وهى قضية نـادراً مـا يتعرض لهـا القانون .

٣. **المـدخل البيئـى** ... ويؤكـد هـذا المـدخل علـى أن التـدريب الاخلاقـى ينبغـى أن يكـون فـى ضـوء ظـروف الموقـف أو المحتـوى الـذى يعمـل فيـه المتـدرب وهـو مـدخل يتسـم بالواقعية لانه لا يحرص على تنمية مجرد مثاليات عامـة او تعليم كيف يفـرق بـين الصـح والخطـأ مـن وجـه نظـر قانونية بل يحاول جعل الفرد حساسا لناحيتين :

الاولـــى : قـوة تـأثيره كموظـف عـام حيـاة الاخـرين وفـى مصـالحهم تلـك القـوة التـى تبـرر الاهتمـام بالسلوك الاخلاقى .

الثانيـة : مجموعـة القيم اللازمـة للممارسـة الاخلاقيـة فـى موقف مع التأكيد على النواحى التالية :

١. معـايير السـلوك التـى تمـنح مـن اسـتخدام الوظيفـة العامـة لتحقيـق مصـلحة شخصـية او مكاسـب خاصـة الحصـول علـى معاملـة تفضيلية او أفشاء أسرار العمل .

٢. معايير السلوك التى تتضمن التصرف بنزاهة وعداله واحترام وامانة سواء فى علاقاته داخل المنظمة او خارجها .

٣. انماط السلوك التى تعكس الاحساس بالمسئولية الاجتماعية والولاء المهنى .. والتى تدعم الالتزام والولاء للاهداف والتعليمات والبرامج الموضوعية فى أطار الاحساس بان القواعد والاجراءات والنظم قد وضعت لضمان الاستخدام الكفء للموارد المتاحة.

- **توفير المناخ التنظيمى الذى يدعم السلوك الاخلاقى :**

خلق مناخ أخلاقى داخل المنظمة فى حاجة الى أكثر من مجرد الاهتمام بوضع لائحة او دليل للسلوك الاخقى بل هو فى حاجة الى برنامج متكامل يقوم على الركائز الاتية :

١. ان المنظمة ينبغى ان تكون لها سياسة أخلاقية واضحة تجاه بيئتها تضمن اعتبار المسولية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة فى البيئة جزءاً من اهدافها الاساسية .

٢. ان تكون معاييرها الاخلاقية متوافقة دائماً مع ظروف بيئتها وما يتطلب ذلك من استمرار التجديد والمراجعة لتلك المعايير.

٣. تحديد العقوبات التى يمكن تطبيقها فى حالة مخالفة قواعد السلوك الاخلاقى .

- **مقارنة القيم التقليدية بالقيم المعاصرة :**

يشير مندل وجوردان فى كتابهما "قيم الموظفين فى مجتمع متغير" إلى انه فى الستينات الميلادية من هذا القرن .. كان العاملون يحملون بصفة عامة القيم التالية ويؤمنون بها .

١. ولاء قوى للشركة .
٢. رغبة قوية فى الحصول على المال والمركز .
٣. رغبة أكيدة فى الترقى والوصول إلى أعلى درجات السلم الوظيفى .
٤. اهتمامات حاسمة أساسية فيما يختص بالامن والاستقرار فى العمل .
٥. انسجام تام فى الوظيفة .

ويقارن الكاتبان تلك القيم فى الثمانينات الميلادية .. حيث يريان ان الموظف المعاصر يتصف بالصفات التالية :

١. ولاء ضعيف للمنظمة .
٢. الانتاج على قدر الاجور والمكافآت .
٣. الحاجة إلى تقدير المنظمة مقابل الاسهام .
٤. اهتمام قليل بالامن والاستقرار فى العمل .
٥. اهتمام بوقت الفراغ باعتباره أهم من العمل نفسه .
٦. الحاجة إلى أداء العمل الخلاق والمفيد .
٧. الرغبة فى المشاركة فى القرارات التى تؤثر فيه .
٨. الانسجام التام مع الاهداف الشخصية واهداف المنظمة.
٩. الحاجة إلى الاتصال بالادارة لمعرفة مايدور فى الشركة .
١٠. الرغبة فى تخطى الروتين واداء المهام بصورة خلاقة .
١١. الحاجة إلى الترفيع والنمو الذاتى فى الوظيفة .

ويشير الكاتبان على ان الموظف المعاصر يتصف بشغفه الزائد بالتقدير والاعتراف حين انجاز العمل .. كما انه تواق إلى ان يكون حراً فى ايجاد طرق حديثة لتناول المشكلات وحلها .. وهو لا يعتمد على الوظيفة لتحقيق الذات بقدر ما يعتمد على نفسه .. وبمعنى أخر فإنه يفضل ان يكون نفسه – ألا يفقد ذاته – بغض النظر عن وظيفته فى المنظمة .

الفصل الثامن
السلوك الجماعى فى المنظمات

الفصل الثامن
السلوك الجماعى فى المنظمات

- **مفهوم الجماعة:**

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمى رغم أنه ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة إلا أن نظرة سريعة فى الأدب الاجتماعى تظهر أن معظم التعاريف التى أعطيت للجماعة قامت على أساس خصائص محددة فهناك من يعرف الجماعة على أساس "العلاقة" بين أفرادها أو على أساس "دافعية" الأعضاء أو على أساس "الخصائص التنظيمية" أو على أساس "الاعتمادية" القائمة بين أفرادها أو على أساس "العلاقات المتبادلة بينهم" **وعموماً فإن من أشهر التعاريف التى أعطيت للجماعة ما يلى:**

- **تعريف توسى "Tosi":** حيث عرف الجماعة على أنها "تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسى من خلال إحساسهم بالانتماء إلى عضوية جماعة واحدة[1]".
- **أما دافيس "Davis":** فقد عرف الجماعة على أنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها[2]".
- **وعرف Kreitner and Kinick:** الجماعة بأنها "**مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة[3]**".

---

(1) S.J.Carroll and H.L. Tosi, JR. **Management by objectives: Application and Research,** "New York" The Macmillan Co. 1973.
(2) Keith Davis and John New Storm, **Human Behaviour at Work,** 8th ed. (N.Y: Mc Graw-Hill Book Co., 1989) P. 266.
(3) Robert Kreitner and Angelo Kiniick, op. cit. P. 322.

ومن وجهة نظرنا فإن الجماعة هى "وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل سعياً لتحقيق هدف مشترك".

- **خصائص الجماعة[1]:**

١. تتكون الجماعة من فردين أو أكثر.

٢. يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض فى القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.

٣. أن يكون لكل فرد دور يؤديه لتحقيق أهداف الجماعة.

٤. أن يكون للجماعة قيم ومعايير اجتماعية تنظم العلاقات وتتحكم فى سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب فيه والمقبول وغير المقبول.

٥. أن يكون للجماعة هدف نابع من حاجات الأفراد.

٦. كل فرد فى الجماعة يرى نفسه جزءاً من هذه الجماعة.

٧. كل عضو فى الجماعة يعى ويدرك الفرد الآخر فهناك نوعاً من الاعتمادية بين الأفراد فهم يتشاركون فى القيم والاتجاهات والأهداف بدرجة كبيرة.

٨. تؤدى العضوية فى الجماعات إلى إشباع حاجات اجتماعية لدى الأفراد.

٩. الجماعة كيان مستقل فغالباً ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة.

١٠. غالباً ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص ذو سمات معينة يكون هو قائد الجماعة.

---

(1) د. نبيل عبد الزهار – علم النفس الاجتماعى – الناشر العربى – القاهرة – بدون سنة نشر – صـ68 وما بعدها.

- **أهمية الجماعة [1]:**

١. انتماء الفرد إلى جماعة يساعد فى شعوره بالأمن والطمأنينة والحاجة إلى المركز والمكانة.

٢. تساعد الجماعات فى تحقيق حاجات الفرد الاجتماعية بالانتماء إلى جماعة تتقبله ويتقبلها.

٣. من خلال انتماء الفرد للجماعة يكتسب القيم والمعايير الاجتماعية.

٤. تسهم الجماعة على فهم الفرد لنفسه من خلال تفاعله مع الآخرين وتقديرهم له.

٥. تسهم الجماعة فى تعلم المهارات الاجتماعية كنمو الذكاء الاجتماعى الذى يتضمن القدرة على التفاعل مع الآخرين والقدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية والقدرة على فهم السلوك الإنسانى.

٦. يكتسب الفرد اتجاهات وتنمو لديه فلسفة للحياة من خلال التفاعل الاجتماعى للجماعة التى ينتمى إليها.

٧. تسهم الجماعات فى تكوين صداقات جديدة مما يساعد فى نمو دائرة التفاعل الاجتماعى للفرد.

٨. تساهم الجماعة فى تحقيق الحاجات الشخصية والاجتماعية التى يعجز الفرد عن تحقيقها بنفسه.

- **أنواع الجماعات:**

إن الهدف من دراسة الأنواع المختلفة للجماعات هو الوقوف على جذور تكوين الجماعة للإسهام فى الكشف عن أنواع العلاقات الدينامية بين أفرادها وتأثير الجماعة على سلوك الفرد وهذا بدوره يساعد على توجيه العمل مع الجماعة طبقاً لنوعها ومستوى تكوينها هذا ويلاحظ أن هناك ستة محاور لتصنيف الجماعة هى[1.2] :

(١،٢) المرجع السابق صـ ٧٠،٧١ ما بعدهما.

١. التصنيف الفردى:

وهذا التصنيف يقوم على أساس المكان الذى نشأت فيه الجماعة مثل:

أ- الجماعات المتجاورة. ج- الجماعات القومية.

ب- الجماعات المحلية.

٢. التصنيف الثنائى:

ويتمثل فيما يلى :

أ- الجماعات الفاصلة:

وهى الجماعات التى لا تسمح لأعضائها بالانتماء إلى جماعة أخرى من نفس النوع وفى نفس الوقت مثل جماعة المدرسة والأحزاب السياسية.

ب- الجماعات المتداخلة:

وهى الجماعات ذات العضوية المفتوحة والاختيارية حيث يمكن للفرد الاشتراك فى أكثر من جماعة فى آن واحد مثل الجمعيات الخيرية والجماعات العلمية.

٣. التصنيف الثلاثى:

ويعتمد هذا التصنيف على عنصر الإجبار أو الاختيار فى التكوين ومن أمثلتها:

أ- الجماعة غير الاختيارية:

وهى الجماعات التى تقوم على العنصر السلالى مثل جماعة الأسرة فالفرد يولد وليس له اختيار فى تقرير أى أسرة أو أى سلالة ينتمى إليها.

ب- الجماعة الاختيارية:

وهى الجماعات التى يكون للفرد حرية الاختيار فى الانضمام إليها من عدمه مثل جماعة النادى أو جماعات النشاطات.

ج- الجماعة المفوضة:

وهى الجماعات التى تنبع من عمليات الانتخاب وتكون ممثلة لعدد كبير من الأفراد مثل مجالس الإدارات ، مجلس الشعب.

٤. التصنيف الرباعى:

ويقوم هذا التصنيف على أساس علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى وهو ينقسم إلى:

أ- جماعات غير اجتماعية:

وهى تلك الجماعات التى ترفض أن تكون جزءا من المجتمع الكبير وهى تعيش فى عزلة مثل سكان المناطق النائية.

ب- الجماعات شبه الاجتماعية:

وهى تلك الجماعات التى تشارك بقدر ضئيل فى الحياة الاجتماعية من أجل مصالحها فقط مثل الجماعات الرأسمالية.

ج- الجماعات الاجتماعية:

وهى الجماعات التى يتفاعل فيها الأفراد للوصول إلى هدف يشبع حاجات الأعضاء مثل جماعات خدمة البيئة.

د- الجماعات المضادة للمجتمع:

وهى الجماعات التى تكون عصبة ضد مصلحة ومعايير المجتمع مثل عصابات التخريب.

٥. تصنيف الجماعات الأولية والثانوية:

أ- الجماعات الأولية:

وهى جماعات صغيرة تكون العلاقة بين أعضاءها مباشرة – أى وجها لوجه – وتتميز هذه العلاقة بالاستمرارية مثل الأسرة ونحن نركز فى هذا المرجع

على تلك الجماعات الأولية حيث أنها تفيد فى تفهم الجوانب التالية:

١. الأداء الاجتماعى للأفراد فى ظل التنظيمات الجميعة.
٢. العلاقات المباشرة والقريبة والاتصالات العاطفية.
٣. تفسير الصعوبات الناتجة عن البعد الاجتماعى وعدم التفاعل بين أفراد هذا المجتمع.

ب- الجماعات الثانوية:

وهى جماعات لا تعتمد على العلاقات المباشرة وتكون بالاختيار وتقوم على الرغبات والحاجات العامة للأفراد مثل الجمعيات الخيرية والأحزاب السياسية.

٦. الجماعات العضوية والجماعات المرجعية:

أ- الجماعات العضوية:

هى تلك الجماعات التى ينتمى إليها الفرد فعلاً.

ب- الجماعات المرجعية:

هى تلك الجماعات التى يرغب الفرد فى الانتماء إليها نظراً لاتفاق قيم تلك الجماعة مع آمال الفرد وتطلعاته.

ويلاحظ أنه كلما اقتربت قيم ومبادئ كل من الجماعات المرجعية وجماعات العضوية كلما أدى ذلك إلى استقرار سلوك الفرد الذى يرغب فى الانتماء إلى الجماعات المرجعية أما إذا كان الفرق كبيراً بين القيم فى الجماعتين فسوف يعانى الفرد من وجود نوع من الصراع يؤثر على مستوى تفاعله مع الآخرين.

كما يلاحظ أن تكوين تلك الجماعات يتم إما بطرق رسمية ويطلق عليها جماعات رسمية أو بطرق غير رسمية ويطلق عليها الجماعات غير الرسمية وسوف نتناول هذين النوعين من الجماعات فيما يلى:

١. الجماعات غير الرسمية:

وهى جماعات تظهر كرد فعل طبيعى للحاجات الاجتماعية للإنسان وهى تعمل بأقل قدر من القواعد وأكبر قدر من الحرية فى التفكير والعمل من جانب كل أعضائها **وتتكون هذه الجماعات للأسباب التالية:**

أ. شعور الأفراد بالراحة النفسية نتيجة انتمائهم لمثل هذه الجماعات نتيجة لتعاملهم وتفاعلهم مع أقران لهم نفس ظروفهم.

ب. إحساس بعض الأفراد بالقيمة والأهمية نتيجة انتمائهم لهذه الجماعات.

ج. عدم قدرة جماعة العمل الرسمية على إشباع حاجات أفرادها النفسية والاجتماعية.

وتتميز هذه الجماعات بمجموعة من الخصائص من أهمها(1):

١. الميل للبقاء صغيرة الحجم.
٢. الميل نحو الاستقرار.
٣. تطوير قيادة غير رسمية.
٤. تطوير هيكل علاقات معقد جداً.
٥. إشباع حاجات ورغبات أعضاء الجماعة.

هذا ويلاحظ أن هناك نوعين من الجماعات غير الرسمية هما:

أ- جماعات المصلحة "الضغط":

وهى تلك الجماعات التى تتشكل من مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف متبادلة فيما بينهم وعادةً ما لا تتفق أهداف هذه الجماعة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم التابعين له.

---

(١) د. حسين حريم ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١٩٤ .

ب- جماعات الصداقة:

وهى تلك الجماعات التى تتشكل من مجموعة من الأفراد يرتبطون ببعض الجوانب العامة ومن أمثلة ذلك أن ينضم الأفراد إلى بعضهم البعض لأسباب خاصة بتقارب السن وغالباً ما يمتد التفاعل بين أفراد هذه الجماعات إلى مجالات النشاط الخارجة عن نطاق الوظيفة أو الوظائف التى يؤديها هؤلاء الأفراد.

٢. الجماعات الرسمية:

وهى جماعات تتكون من عدد من الأفراد يعملون معاً نحو هدف معين وفقاً لقواعد وبتوجيه من الآخرين وقد يتحدد فيها الأدوار فيكون دور كل فرد أن يسلك ما هو متوقع منه كما هو متوقع من الآخرين وتعتبر هذه الجماعات من الجماعات المنظمة وتنظيمها هذا يقلل من أثرها فى سلوك الأفراد بالمقارنة بالجماعات الغير رسمية التى قد يكون أثرها أقوى فى سلوك الفرد.

وتنقسم هذه الجماعات إلى عدة أنواع منها:

أ- جماعة العمل:

وهى تتكون من العاملين الذين يشتركون معاً فى إكمال عمل أو واجب أو مشروع محدد.

ب- الجماعات المنبثقة من سلسلة القيادة:

وهى الجماعات التى تتكون من المرؤوسين الذين يقدمون تقاريرهم بشكل مباشر إلى مشرف أو قائد معين فى التنظيم.

ج- اللجان:

هى الجماعات التى تتشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية.

د- التحالفات:

وتتصف هذه الجماعات بما يلى:

١. مستقلة عن البناء الرسمى للمنظمة.
٢. هناك إدراك متبادل بالعضوية والانتساب للتحالف.
٣. يتم تشكيلها بوعى من الأفراد ولغرض معين.

- **تكوين الجماعات:**

(أ) لماذا يتم تكوين الجماعات[1]:

هناك العديد من الأسباب التى تدعو إلى تكوين المجموعات ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى المجموعات التالية:

١. سبب غزارة الاتصال:

فكلما كان الاتصال بين مجموعة أفراد قوياً كلما أدى ذلك إلى سهولة تكوين الجماعات.

٢. أسباب اجتماعية ونفسية:

يميل بعض الأفراد إلى تكوين الجماعات لشعورهم بأن ذلك يمكنهم من إشباع بعض حاجاتهم كالحاجة إلى التقدير والاحترام.

٣. سبب التشابه:

قد يكون التشابه فى بعض الظروف الاجتماعية أو السن أو الجنس أو نوع العمل سبباً فى تشكيل الجماعات.

٤. لحل المشاكل:

فقد تلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل جماعات عمل لحل مشاكل معينة وقد تأخذ الجماعات شكل اللجان.

---

(1) د. أحمد ماهر – السلوك التنظيمى – مدخل بناء المهارات – مرجع سبق ذكره صـ268 وما بعدها.

٥. لإنجاز مهام:

حيث يتم أحياناً تشكيل الجماعات لإنجاز مهام محددة مثل إعداد تصميمات هندسية.

(ب) مراحل تكوين الجماعات[1]:

تمر الجماعات فى تكوينها بمراحل معينة وأهمية ذلك تظهر فى أن تأثير الجماعات على أداء الأفراد قد يتحدد بالمرحلة التى تمر بها فى تشكيلها وفيما يلى نموذجاً يوضح هذه المراحل وخصائص كل مرحلة[*]:

جدول رقم (٣)
مراحل تكوين الجماعات

المرحلة	الخصائص
الإعداد	١. تصميم هيكل الجماعة والقواعد والوظائف والمواعيد. ٢. تحديد العلاقات بين أفراد الجماعة. ٣. تحديد الأدوار الرئاسية والقيادية وعلاقتها بأعضاء الجماعة. ٤. إعداد خطة لعمل الجماعة وإنجازاتها. ٥. تهيئة الأفراد لقبول أدوارهم فى الجماعة.
حل المشاكل	١. مناقشة وحل مشاكل الأفراد فى تكيفهم مع نظام الجماعة ومع الآخرين. ٢. بلورة كل فرد فى الجماعة وبلورة الأهداف والإجراءات ٣. تحديد طريقة مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات الجماعية.
النمو والفعالية	١. توجيه نشاط الجماعة لتحقيق أهدافها. ٢. تزويد أعضاء الجماعة بمعلومات عن مدى التقدم فى الإنجاز. ٣. زيادة تماسك أفراد الجماعة.
التقييم والنضج	١. توضيح مساهمات الجماعة للمنظمة. ٢. تقييم هذه المساهمات وجدواها. ٣. تحديد الأدوار والأهداف والإجراءات.

(1) المرجع السابق صـ269.

(*) لاحظ أن الحديث هنا ينصب فقط على الجماعات الرسمية ذات المهام الخاصة حيث يكون من السهل تصور هذه المراحل.

(ج) نظريات التكوين[1]:

١. نظرية القرب:

وطبقاً لهذه النظرية فإن شعور الأفراد بالانتماء يظهر كنتيجة للتقارب أو الجوار مثل العاملون فى تنظيم معين أو المشتركون فى غرفة واحدة والنقد الأساسى الذى يوجه إلى هذه النظرية هو افتقارها للعنصر التحليلى الكافى والقصور فى شرح التعقيدات المتعددة الموجودة فى عملية التكوين.

٢. نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة:

وطبقاً لهذه النظرية فإن هذه العناصر الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة مباشرة فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معينة زادت درجة تفاعلهم وكلما زاد التفاعل(*) كلما قويت العاطفة.

٣. نظرية التوازن:

وتنص هذه النظرية على أن انجذاب الأفراد لبعضهم البعض يستند إلى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة وبمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد فإنها تجاهد فى سبيل الوصول إلى توازن بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة وإن لم يوجد ذلك التوازن فستبدأ المحاولات لتحقيقه وإذا فشلت تلك المحاولات فإن العلاقة عادةً ما يكون مصيرها إلى الزوال.

---

(1) د. محمد الحناوى – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره صـ249 وما بعدها.

(*) نحن نقصد بالتفاعل هنا الالتقاء الجماعى لحل المشاكل وتحقيق الأهداف وتسهيل التعاون وتخفيض التوتر.

٤. نظرية التبادل:

وتقوم هذه النظرية على فكرة المقارنة بين كل من عائد وتكلفة التفاعل ولابد من وجود حد أدنى موجب للعائد بحيث يزيد العائد عن التكلفة حتى يكون ظهور الانجذاب أو الانتماء ويشبع العائد من تفاعل حاجات معينة فى حين يترتب على التكلفة توتراً أو إحباطاً أو إجهاد أو حرج هذا مع ملاحظة أن عناصر القرب والتفاعل والاتجاهات المشتركة تلعب أدواراً مختلفة فى نظرية التبادل[1].

• **هيكلية الجماعة [2]:**

لتفهم سلوك الجماعة يستلزم الأمر مناقشة هيكلية الجماعة والتى تتضمن البنود التالية:

١. تركيب الجماعة:

وهنا تجدر التفرقة بين الجماعات المتجانسة والتى قد يكون هناك توافق بين أفرادها فى الحاجات والدوافع والجماعات غير المتجانسة التى يختلف أفرادها فى حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم وذلك لأن الجماعات المتجانسة تكون أكثر تأثيراً فى الأعمال البسيطة والروتينية أما الجماعات الغير متجانسة فإنها تكون أكثر تأثيراً فى التعامل مع المشاكل المعقدة نظراً لاختلاف الثقافات والخبرات بين أعضائها مما يساعدهم على الإبداع.

٢. المعايير السلوكية:

هى مجموعة من القواعد تضعها الجماعة لمساعدة أعضائها على التنبؤ بسلوك بعضهم البعض الآخر كما يتناسب الرضا عن الفرد طردياً مع احترامه لهذه المعايير ولتفهم مدى تأثير هذه المعايير على سلوك الجماعة فلابد من معرفة الآتى:

---

(1) John Thibant and Harold, The Social Pyschology of Groups, John Willy, Sons Inc, N.Y, 1959.

(2) د. كامل محمد المغربى – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم – دار الفكر – عمان 1995 صـ182 وما بعدها.

١. أن الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائياً بل تضع القواعد التى تشعر بفائدتها وأهميتها.
٢. تطبق بعض القواعد على جميع الأعضاء بينما يطبق البعض الآخر منها على أفراد بذاتهم.
٣. تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل أفراد الجماعة.
٤. تتفاوت القواعد من حيث درجة تساهلها تجاه الانحرافات.

أما عن أنواع الجماعات التى تضع معايير لأعضائها فهى[1]:

١. المنظمة التى يعمل فيها الفرد.
٢. الجماعة غير الرسمية التى ينتمى إليها الفرد.
٣. المجتمع الذى يعيش فيه الفرد.

وتعتبر هذه المعايير بصفة عامة أحد وسائل الرقابة على الأعضاء حيث تتميز بما يلى:

١. يعتبر الالتزام مصدر الرضى للعاملين لأنها ذات أهمية بالغة لأعضاء الجماعة.
٢. تحدد ما يجب وما لا يجب عمله فى مختلف المواقف.
٣. تتميز بالثبات بحيث توفر للأفراد معايير السلوك فى الحاضر والمستقبل.
٤. يتم الوصول إليها بالإجماع مما لا يستدعى رقابة محكمة على مدى التقيد بها وتتوزع مثل تلك المسئولية على مختلف أعضاء الجماعة.
٥. يتم الاعتماد فى تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كانت تلك مسئولياتها بمفردها.

---

(1) د. محمد قاسم القريونى – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره صـ98.

أما عن أسباب عدم إطاعة بعض أفراد الجماعة لهذه المعايير فإن ذلك يرجع إلى:

١. العوامل الشخصية وتتمثل فى السن والجنس والذكاء والسلطة.
٢. الغموض فى التعليمات أو فى اختيار البدائل المتاحة.
٣. العلاقات بين الأفراد كالضغوط التى يمارسونها.
٤. عوامل الموقف وتتمثل فى حجم الجماعة وهيكلها.

(د) الأدوار :

يقصد بالدور السلوكيات المتوقعة من الأفراد وينقسم هذا الدور إلى ثلاثة أنواع هى الدور المدرك والدور المتوقع والدور الحقيقى الذى يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية فى تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك وينبع هذا الغموض من الآتى:

- غموض إدراك الفرد تجاه السلطة والمسئولية والمهام الموكلة له.
- ترقية الفرد من مركز فى الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى العليا دون سابق خبرة ودراية نظراً لعدم وجود توصيف وظيفى للمراكز العليا.

(هـ) المنزلة :

ونحن نقصد بالمنزلة هنا ترتيب الفرد داخل الجماعة وهذه المنزلة قد تأتى بالوراثة أو نتيجة لترتيب الفرد فى السلم الإدارى أما عن مشاكل المنزلة فإنها ترجع إلى:

١. التنافر فى المرتبة ويحدث ذلك عندما لا يكون هناك اتفاق بين أفراد الجماعة على منزلة الفرد وبالتالى عدم وجود رمز يدل عليها.

٢. عدم التطابق ويحدث ذلك عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع المرتبة التى يحتلها.

(و) الترابط:

ونقصد به درجة التقارب والتماسك فى العلاقات بين أفراد الجماعة حيث أشارت الدراسات إلى أنه فى حالة التماسك القوى فإن أفراد الجماعة يتكون لديهم دافع البقاء والاستمرار فى الجماعة والعكس صحيح مع ملاحظة أن وجود الترابط القوى بين أعضاء الجماعة لا يضمن وجود إنتاجية عالية لتلك الجماعة.

(ز) القيادة:

ونحن نعنى بالقيادة هنا:

- القيادة الرسمية والتى تعطى للرئيس الحرية فى التدخل فى أعمال مرؤوسيه وتوجيههم وتقييمهم.
- القيادة غير الرسمية حيث تمنح السلطة هنا من الجماعة إلى الرئيس لأنه يمثل قيمتها ويساعدها فى تحقيق أهدافها.

- **دينامية الجماعة:**

تعتبر دينامية الجماعة أحد فروع المعرفة التى تهتم بالسلوك الإنسانى والعلاقات الاجتماعية وهى تركز على القوى الفعالة فى الجماعة نتيجة لتركيبها ووظيفتها.

وبمعنى آخر فإن دينامية الجماعة تهتم بالقوى الاجتماعية المؤثرة فى الجماعة والتى تعمل على تحقيق الجماعة لوظيفتها ولذلك نجد أن دينامية الجماعة لا تهتم فقط بتركيب الجماعة بل أنها تركز على القوى المؤثرة فى الجماعة نتيجة للتركيب والوظيفة أى أنها تحاول أن تعطى تفسيراً لقوى التغيير ومقاومة التغيير والضغوط الاجتماعية والتأثيرات والقهر والقوة والتماسك والجذب والنفور والتوازن والاختلال وعدم الثبات.

ولقد بذلت عدة محاولات لتفسير تلك القوى منها:

١. الاتجاه السوسيومترى الذى يركز على الأساليب السوسيومترية والسيكودرماتية كأدوات رئيسية فى دراسة دينامية الجماعة.

٢. الاتجاه الإحصائى التجريبى والذى يركز على الإجراءات الإحصائية مثل التحليل العاملى فى الكشف عن الأبعاد التى تتميز بها الجماعات.

٣. الاتجاه النموذجي والذى يركز على النماذج الرياضية لدراسة جوانب الجماعات.

٤. الاتجاه النظرى والذى يتضمن نظريات المجال والتفاعل والدور وسوف نتناول هذا الاتجاه بشئ من الإيجاز فيما يلى[1]:

✓ **نظرية المجال:**

وترى هذه النظرية أن الفرد يعيش فى مجال القوى الخارجية والداخلية فالقوى الخارجية تتحدد فى الهيئة الاجتماعية والمادية من أشخاص وأشياء أما القوى الداخلية فهى تتمثل فى التوترات الداخلية من حاجات فسيولوجية ودوافع تجعل الفرد يسعى لتحقيق أهدافه وآماله فى البيئة الخاصة وأن السلوك الفردى هنا هو نتيجة تفاعل القوى الداخلية والخارجية.

✓ **نظرية التفاعل الاجتماعى:**

وفقاً لهذه النظرية فإن السلوك الفردى هو نتيجة للتفاعل الاجتماعى حيث يقصد بالتفاعل الاجتماعى هنا التنبيه والاستجابة المتبادلة للأفراد فى المواقف الاجتماعية ويقوم **هذا التفاعل على الفروض التالية:**

---

(1) د. نبيل الزهار – علم النفس الاجتماعى – مرجع سبق ذكره صـ113 وما بعدها.

١. كلما زاد تفاعل الأفراد ينزعون إلى تكوين علاقات نسبية موجبة من الحب والصداقة.

٢. يزداد احتمال التشابه بين نشاط الأفراد الذين يزداد تفاعلهم معاً بينما يقل هذا التشابه بين الأفراد الذين يقل تفاعلهم معاً.

٣. كلما زادت مكانة الفرد زادت مبادنه بالتفاعل.

٤. إذا تساوت المكانة الاجتماعية بين الأفراد زاد احتمال التفاعل بينهم.

٥. يزداد تفاعل الفرد مع أعضاء الجماعة كلما اقترب من تحقيق معاييرها.

٦. يزداد ميل فرد إلى آخر طبقاً لعلاقة الدور المتبادلة بما يتفق مع معايير الجماعة.

✓ **نظرية الدور:**

ترى هذه النظرية أن السلوك هو عبارة عن أفعال مطلوبة من الأشخاص - الذين هم أعضاء من مجتمع فى صورة تجمعات لهم أهداف مشتركة - ويتكون من بناء المجتمع فى مراكز وهذه المراكز عبارة عن الحقوق والواجبات التى يعبر عنها فى لفظ الرئيس . المدرس . الأم . الأب ... إلخ. وتنتظم أفعال الأشخاص حول المراكز لتكون الأدوار وإذا كان الفرد يتميز بتنظيم داخلى لصفات تتضمن السمات والاتجاهات والعادات وهى ما يطلق عليه الذات أو الشخصية نجد أن الذات تتفاعل مع الدور لإحداث الفعل لذلك نجد أن الدور يرتبط بنمو الذات وبالسلوك الاجتماعى.

- **تماسك الجماعة[1]:**

نحن نقصد بذلك المصطلح درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد حيث لوحظ أن هناك العديد من العوامل التى تؤثر على هذا التماسك منها:

١. المنزلة / المكانة فكلما تمتعت الجماعة بمكانة ومركز أعلى زادت درجة تماسكها.

٢. نجاح الجماعة فى القيام بأنشطة العمل يزيد أيضاً من درجة تماسكها.

٣. كثافة التفاعلات بين الأفراد.

٤. وجود أهداف واضحة ومحددة للجماعة.

٥. تناسب أهداف الجماعة مع أهداف أعضائها.

٦. وجود تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة.

٧. درجة انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد من تماسكها.

٨. كلما زادت درجة اعتمادية الأفراد على الجماعة زاد تماسكها.

٩. استقرار الجماعة وعدم تعرضها لتغيرات متكررة يزيد من تماسكها.

١٠. التنافس بين الجماعة والجماعات الأخرى يزيد من تماسكها.

- **أهمية تماسك الجماعة:**

أوضح لوثانز Luthans أهمية تماسك الجماعة على زيادة فعالية الفرد والمنظمة وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى[2]:

---

(1) د. حسين حريم – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره صـ208 وما بعدها.
(2) المرجع السابق صـ211.

جدول رقم (٤)
تأثير تماسك الجماعة على فعالية الفرد والمنظمة

التأثير على فاعلية الفرد	التأثير على فعالية المنظمة
- مساعدة الفرد في تعلم ما يتعلق بالمنظمة وبيئتها. - مساعدة الفرد في التعلم عن ذاته. - المساعدة في اكتساب مهارات جديدة. - الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفرداً. - تلبية حاجات شخصية هامة وخاصة حاجات القبول والانتماء.	- إنجاز الأعمال التى لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم. - استقطاب المهارات والمواهب لمعالجة مشكلات صعبة. - تشكل أداة لاتخاذ القرارات بحيث تسمح بظهور الآراء المتضاربة وأخذها فى الحسبان. - توفر وسيلة جيدة لسيطرة المنظمة على الفرد. - تسهل التغيير فى سياسات وإجراءات المنظمة. - تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات المشتركة للموظفين الجدد.

- **العوامل المؤثرة على أداء الجماعات[1]:**
يتأثر أداء الجماعات بالمتغيرات الثلاثة الآتية:

١. وضوح المهمة:
فالجماعات التى تتمتع بوضوح الرؤيا للمهمة التى تكلف بها يكون لها حظاً أوفر فى أداء واجباتها على مستوى أعلى من الجماعات التى تفتقر إلى الوضوح فى معلوماتها.

٢. أهداف الجماعة:
فالجماعة التى يوجد انسجام وتوافق بين أهداف أعضائها وأهدافها يكون مستوى أدائها أعلى من تلك الجماعات التى يسود التعارض وعدم الانسجام بين أهدافها وأهداف أعضائها.

---

(1) د. كامل محمد المغربى – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره صـ193.

٣. الاعتمادية:

وتعنى درجة التعاون والتنسيق الذى يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء وهنا نشير إلى وجود ثلاثة أنواع من الاعتمادية هى:

أ- الاعتمادية المشتركة:

وهى التى تتواجد حينما تكون الجماعات مستقلة عن بعضها البعض إلى حد كبير إلا أن كل منها يؤثر على الأداء الكلى للتنظيم.

ب- الاعتمادية المتتالية:

وتتم هذه العملية عندما يكون الناتج لإحدى الجماعات مدخلا لجماعة أخرى.

ج- الاعتمادية بالمثل:

وتتم هذه العلاقة عندما تكون مخرجات كل مجموعة مدخلات للمجموعة الأخرى.

هذا ويوضح الشكل التالى العلاقة بين أداء الجماعة ودرجة تماسكها:

شكل رقم (٤٢)

العلاقة بين أداء الجماعة ودرجة تماسكها

معايير الأداء	درجة التماسك: عالية	درجة التماسك: منخفضة
عالية	مستوى عالى من الأداء	مستوى متوسط للأداء
منخفضة	مستوى منخفض للأداء	مستوى منخفض للأداء

- **خصائص الجماعة الصحية:**

فى نهاية حديثنا عن الجماعات نود الإشارة إلى مجموعة من الخصائص التى تتميز بها الجماعات المبدعة والمتمثلة فيما يلى:

١. يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمى ومريح وهادئ.

٢. كل فرد يصغى إلى الآخر.

٣. وجود وجهات نظر مختلفة.

٤. النقد متكرر وصريح وهادئ.

٥. حرية التعبير عن الرأى.

٦. رئيس الجماعة لا يهيمن عليها وكذلك لا تهمل الجماعة الرئيس.

الفصل التاسع
الالتزام التنظيمى

الفصل التاسع
الالتزام(*) التنظيمى

الالتزام التنظيمى هو مفهوماً موسعاً وعاماً يعبر عن ظاهره تحدث نتيجه للعلاقات التبادليه بين الفرد والمنظمه التى يترتب عليها اتفاق متبادل يظل قائماً طالما بقيت العلاقه التعاقديه مثمره اى انه يتضمن علاقات نشطه وايجابيه بين الفرد ومنظمته تتمثل فى استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمه فى تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها[1]

هذا وعلى الرغم من تعدد الكتابات فى مجال الالتزام التنظيمى وتزايد عدد المهتمين به فانه لايوجد اتفاق حو ما يعنيه هذا المفهوم الا فى حالات قليله للغايه لذلك فقد تعددت التعاريف الموضوعه لهذا المفهوم وتباينت فى مفهومها بشكل كبير وذلك على النحو الذى سنوضحه فيما يلى :

- **مفهوم الالتزام التنظيمى**

- **تعريف شلدون[2] Sheldon** يرى ان الالتزام التنظيمى هو" اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمه" .
- **تعريف كانتر[3] Konter** ان الالتزام الانتظيمى هو " رغبة الفرد كدور اجتماعى فى بذل طاقته وولائه للمنظمه كنظام اجتماعى ".

(*) قد يطلق على الالتزام التنظيمى أحيانا لفظ الانتماء الوظيفى

(١) د. عايده سيد خطاب – الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل – دراسه ميدانيه عن المراءه العامله بالسعوديه – مجلة العلوم الاداريه – جامعة الملك عبد العزيز – ملزمه ١٣ لسنة ١٤٠٨هـ - صـ ٣١ .

(٢) علاء الدين عبد الغنى محمود – دراسه تحليليه لمحددات الالتزام التنظيمى واثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين العام والخاص – رسالة ماجيستير – غير منشوره – كلية التجاره جامعة القاهرة – ١٩٩١ – ص ٧٠ وما بعدها

(3) Haroldl Angle and James L.Perry, Op. cit P.1

- تعريف هربنيك و التو[1] Hrebinial & Alutto ان الالتزام التنظيمى يمثل "ظاهره تحدث نتيجه للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمه ويترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقه التعاقدية بينهما " .

- تعريف سلانسيك[2] Saloncik ان الالتزام التنظيمى يمثل "الحاله التى من خلالها يصبح الفرد مقيداً باعماله او تصرفاته ومن خلال هذه الاعمال يتم تدعيم انشطة المنظمه وارتباط الفرد بها ".

- تعريف جروسكى Grusky "ان الالتزام التنظيمى يمثل طبيعة العلاقه بين الفرد – كعضو فى النظام – وبين النظام ككل"

- تعريف كلاً من شيندر ونجرين وهول[3] & Schneider Nygrenholl ان الالتزام التنظيمى يمثل "العمليه التى يحدث فيها فيها التطابق بين اهداف الفرد واهداف المنظمه".

- تعريف بيكر Becker "أن ألالتزام التنظيمى ينشاء عندما يقوم الفرد بعمل مقارنة يتم من خلالها الربط بين المزايا او المنافع المرتبطه ببيئة العمل ونمط السلوك الملائم الذى يتبعه او يسلكه".

- تعريف وينر وجيتشمان Weiner & Gechmen حيث يرى أن الالتزام التنظيمى بانه يمثل "السلوك المقبول اجتماعياً من جانب الفرد والذى يفوق السلوك التنظيمى الرسمى المتوقع منه".

---

(1) Lawrence G.Hrebiniok and Joseph A.Aluto,Op. cit P.280
(2) Gerlad R. Saloncikk, Corrmitment and The Control of Orgonization al Behavior arid Belief In The Following Book.
(3) Richard H.Hall et.al.tmPersonol Factors in Organ zation Identificai zation Identificationtl,Administrative Science Quarterly, (July 1970)Vol. 15 , P.P.176 -190.

- **تعريف بوشنان Buchana** فهو يرى أن الالتزام التنظيمي "يمثل ارتباطاً وجدانياً بين اهداف المنظمه وقيمها وبين دور الفرد المرتبط باهدافها وقيمها وغايتها".

- **تعريف كلاً من ديكوتيس و سومرز Decotiis & Summers** الالتزام التنظيمي هو " مدى قبول الفرد واقتناعه باهداف المنظمه وقيمها وانخراطه فى اداء الدور التنظيمي الذى يساهم فى تحقيق اهداف المنظمه".

- **تعريف كلاً من Mowday, Porter&Steers** ان الالتزام التنظيمي يمثل "اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الافراد لاهداف المنظمه وقيمها ورغبتهم فى بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمه التى يعملون بها مع رغبه قويه فى الاستمرار فى عضويتها ويشتمل هذا التعريف على ثلاثة عناصر

  ١. قبول كبير لاهداف وقيم المنظمه
  ٢. الرغبه فى بذل مجهود كبير من اجل المنظمه
  ٣. رغبه كبيره فى الاستمرار فى العمل بالمنظمه

ويعتبر التعريف الاخير من اكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي وبالتالى فان الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمه باستمرار العلاقه التعاقديه ويترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمه ورغبة الفرد فى اعطاء جزء من نفسه من اجل الاسهام فى نجاح واستمراريه المنظمه كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام باعمال تطوعيه وتحمل مسؤليات اضافيه

هذا وقد اتفق الباحثون على ان المفاهيم المتنوعه فى مجال الالتزام التنظيمي يمكن ان تندرج تحت نوعين مختلفين هما :

الاول : الانتماء المستمر اى التزام البقاء بالمنظمه
الثانى : الانتماء المؤثر اى البقاء بالمنظمه عن اقتناع

ويستند النوع الاول من الانتماء على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمه طالما انه يحقق منافع اى التوجه بالمنافع التى يحصل عليها الفرد من عمله الحالى ويمكن ان تتاثر هذه المنافع اذا ترك الفرد المنظمه ومن امثلة هذه المنافع : مركز الفرد فى المنظمه ، المعاش المتوقع الحصول عليه عند بلوغ سن التقاعد بالاضافه الى تمتع الفرد بمهارات غير مطلوبه فى منظمات عمل اخرى ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات الاتيه :

- انا متمسك بوظيفتى لانها تعطينى ما أريد.
- ترك وظيفتى بهذه المنظمه يمثل تضحيه شخصيه كبيره بالنسبه لى.
- ليس لدى اى فرصه اخرى غير ان اظل بعملى الحالى .
- معظم جوانب حياتى ستضطرب اذا تركت عملى بهذه المنظمه .

ويلاحظ ان ذلك النوع يمثل انتماء ضعيف مبنى فقط على المنافع التى يحققها الفرد من عمله داخل المنظمه ويركز على الاستثمار المتراكم الذى يمكن ان يفقده الفرد اذا ما ترك المنظمه كما يدرك انه لايمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمه اكثر تكلفه بالنسبه له ويبقى الفرد بالمنظمه لعدم وجود بديل اخر وسيكون الجهد الذى يبذله محدوداً ويكاد يفى بالقدر الذى يجنبه المسئوليه .

ويستند النوع الثانى من الانتماء على توجه اهداف الفرد بتوافق مع اهداف المنظمه فهو القوه النسبية لاقتران الفرد بالمنظمه واندماجه بها ورغبته القويه فى البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التاليه :

- لدى شعور قوى بانتمائى للمنظمه التى اعمل بها .
- اشعر اننى مرتبط عاطفياً بهذه المنظمه
- اشعر كاننى فرد من العائله بهذه المنظمه
- ساكون سعيداً بان امضى بقية حياتى فى العمل بهذه المنظمه.

• **خصائص سلوك الالتزام التنظيمى[1] :**

١. أن سلوك الالتزام التنظيمى يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة .

٢. ان هذا السلوك يجب ان يكون سلوكاً مستمراً ومتواصل ويكوّن مصحوباً برغبة فى الاستمرار والتواصل .

٣. ان هذا السلوك يجب ان تتوافر فيه الرغبة القوية فى تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

٤. ان يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية فى الاستمرار فى عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها .

• **مكونات الالتزام التنظيمى : د**

يمكن النظر الى الالتزام التنظيمى على أنه بناء متعدد الابعاد والجوانب ، فى حيث يرى Meyer ان الالتزام التنظيمى لا يجب ان يعتمد على العواطف او ان يكون أدبياً وانما يكون مستمراً ومتواصلاً حيث حدد أن الالتزام التنظيمى يتكون من ثلاث أنواع [٢] .

١. **الالتزام التأثيرى او العاطفى :**

وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفى والتأثير باهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن أحساس وتأثر شخصيين للمنظمة وقد يكون مؤقتاً ايضاً لمدة محدودة .

---

(١) د. محمد غمرى الشوادفى ، دور مناخ الاتصال فى تشكيل الالتزام التنظيمى ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الاول المجلد الرابع والعشرون ، ص ٢٦٥ – ٢٥٧ .

(2) Meyer J.P. Etal examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment journal of organizational be havior (vol 19. no. 1 1998) p.p 31-33.

٢. **الالتزام المعيارى :**
وهو نوع أخر من الالتزام التنظيمى ويعبر عن الالتزام الادبى والشخصى بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية الثقافية والدينية .

٣. **الالتزام المتواصل :**
وهو أرقى وأكثر انواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية فى التمسك بإهداف وقيم المنظمة وذلك لادراكه القوى بالرغبة فى البقاء بهذه المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها .

- **الالتزام التنظيمى والمفاهيم المرادفة :**

١. **الالتزام التنظيمى والولاء التنظيمى:**(١)
بصفه عامه يمكن القول بان هناك وجهتى نظر مختلفتين حول مفهوم الولاء التنظيمى :

الاولى : تنظر الى الولاء على انه احد المكونات الاساسيه للالتزام التنظيمى ومثال ذلك قول Buchanan ان الولاء هو ارتباط عاطفى او وجدانى يربط بين الفرد والمنظمه وانه بمفرده يمثل اتجاهاً سلبياً كما انه يمثل عنصراً من ثلاثة عناصر تكون فى جملها مفهوم الالتزام التنظيمى وهى : التطابق او الموائمه، الاندماج او الانخراط ، الولاء ويرى Buchanan ان الموائمه تعنى التطابق بين اهداف وقيم كل من الفرد والتنظيم بينما يعنى مفهوم الاندماج او الانخراط الاستغراق او التكيف

(١) د. علاء الدين عبد الغنى محمود – دراسه تحليليه لمحددات الالتزام التنظيمى – مرجع سبق ذكره – صـ ٧٥ وما بعدها .

النفســـى مع الانشطه المختلفــه المرتبطـه بالـدور الـذى يوديه الفرد والذى يرتبط غالباً باهداف المنظمه وقيامها وعلى الرغم من ان الموائمه والاندماج والولاء ما هى الامظاهر تعبير عن جودة عضوية الفرد فى المنظمه فـإن Buchaman يـرى ان الالتـزام التنظيمـى يمثـل مفهوماً شاملاً يتكون من الجوانب الثلاث السابقه اى انه يشـتمل علـى الموائمـه بـين اهـداف الفـرد والمنظمـه والانـدماج او الانخـراط فـى الانشـطه المرتبطـه بـدور الفرد فى المنظمه والارتباط الوجدانى الذى يربط الفرد بالمنظمه نفس الراى السابق نراه فى المفهوم الذى قدمه Mowdcy واخـرون عـن الالتـزام حيـث يـرون ان الالتزام التنظيمى يمثل :

١. اعتقـاد قـوى وقبـول مـن جانـب الفـرد لاهـداف المنظمـه وقيمهـا والـذى يقـوم علـى التطـابق بـين اهداف المنظمه وقيمها وبين اهداف الفرد وقيمه

٢. الرغبـه فـى بـذل جهـد اكبـر فـى الوظيفـه التـى يؤديهـا الفـرد وتقـوم علـى انـدماج الفـرد فـى الانشـطه المرتبطـه بالـدور الـذى يؤديـه وهـو مـا يساهم بدوره فى تحقيق اهداف المنظمه

٣. رغبه كبيره فى الاستمرار او البقـاء فـى المنظمـه وتقوم علـى الارتبـاط العـاطفى او الوجـدانى بـين الفرد والمنظمه التى يعمل بها

الثانيـه : فهـى التـى تـرى ضـرورة التميـز بـين الـولاء السـلبى والـولاء القـوى الايجـابى[1] فـالولاء السـلبيى يعنـى ذلـك الـنوع مـن الارتـبـاط الـبارد الذى يربط الفرد بالمنظمه

---

(1) Patricia A.Adler and Peter Adler"Tntertse Loyalty in Organizatio Acase Study of' College Athletics", Administrative Science_Quarterly, ~4ol33 .P.P. 401 - 417 (September1988),

اما الولاء الايجابى وهو يمثل وجهة النظر الثانيه فانه يقوم على اساس النظره الواسعه والشامله لمفهوم الولاء ويمكن القول ان وجهت النظر الثانيه هذه تنقسم بدورها الى رائيين .

الراى الأول : ويمثله نظرة George Logan [1] إلى الولاء وهى انه ارتباط ايجابى بين الفرد والمنظمه وانه يودى بالضرورة الى مساهمة الفرد فى تحقيق اهداف المنظمه ويتشابه مفهوم Logan كع رأى Henne frund حيث ينظر الى الولاء والالتزام على انهما شئ واحد وانهما يحملان نفس المعنى والمضمون اى انهما مترادفان فالولاء والالتزام يمثلان اتجاهاً ايجابياً يساهم بشكل كبير فى تحقيق اهداف كل من المنظمه والفرد.

ويرى **Henne Frund** [2] إن هذا الاتجاه قد أصبح يتسم بالضعف بصفه عامه لدى العاملين فى الوقت الحاضر وان هذا الضعف يرجع الى اسباب متعدده مثل : الاحتراف ، سوء الممارسات الاداريه ، تغيير قيم العاملين الجدد وتوقعاتهم وسوء اختيارهم

---

(1) George Logan" Loyalty and p~sense of Purpose" California Monogement Review,(FA.ll 1984) Vol XXVII, Pp 149 – 156

(2) William Hennefrund " What Ever Happened to Loyalty, Association Monaement, (June 1986)

الراى الثانى : يمثله مفهوم كلا من Patricia & Peter عن الولاء حيث يعتبرانه مفهوماً شاملاً يحتوى على السيطرة والتطابق والالتزام والتكامل والانحياز الهدفى اى ان الولاء طبقاً لهذا المفهوم اكثر سعه من الالتزام وان الالتزام يمثل احد الابعاد المرتبطه به

وخلاصة القول ان مفهوم الولاء يعكس فقط السلوك الرسمى الذى ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذى يعمل لديها وبهذا يعبر جزئياً عن مفهوم الالتزام المتعدد الابعاد .

٢. الالتزام التنظيمى والالتزام الهدفى

الالتزام الهدفى يعد من المفاهيم الحديثه ويعرف لوك Locke[1] وآخرون الالتزام الهدفى بانه يشير الى "ارتباط الفرد او تصميمه على الوصول الى الهدف بغض النظر عن مصدر الهدف" فيمكن تحديد الهدف بواسطة الفرد نفسه او من خلال المشاركة او بواسطة أشخاص اخرون ويفرق لوك وآخرون بين الالتزام للهدف وقبول الهدف على ان الاخير يمثل نوعاً من الالتزام حيث يشير بصفه خاصه الى الالتزام المحدد بواسطة افراد اخرين وبالتالى يمكن القول ان جوهر الالتزام الهدفى انما يكمن فى اقتناع الفرد بالاهداف المحدده وتصميمه على الوصول اليها وبناء على ذلك يتشابه الالتزام الهدفى – طبقاً لهذا المفهوم – مع بعض مفاهيم الالتزام التنظيمى مثل المفهوم الذى قدمه ديكوتيس و سومرز Decotiis & Summers .

1-Edwin A. locke et.ol."The Determinonts of Goal Commitment , Academ of Manaement Review,"Jonuary 1988 Vol 13 P..P 23 - 39.

ويتضـح ممـا سـبق ان مفهـوم الالتـزام التنظيمـى يمثـل مفهومـاً شـاملاً يحتـوى علـى كـلاً مـن الالتـزام الهـدفى – الـذى يتمثـل فـى اقتنـاع الفـرد باهـداف المنظمـه وقيمهـا ورغبـة الفـرد وتصـميمه علـى تحقيـق هـذه الاهداف من خلال بذل اقصى جهد ممكن من خلال الوظيفه التـى يؤديهـا ويحتـوى علـى الـولاء الـذى يتمثـل فـى رغبـة الفـرد فـى الحفـاظ علـى استمرار عضويته فى المنظمه نتيجه لارتباطه الوجدانى بها .

٣. الالتزام التنظيمى والرضا عن العمل:

الرضـا عن العمل[1] يعكس مدى ادراك الفرد للعمـل وظروفـه ومـا يعتقده الفرد فيما يجب ان يكون عليه العمل وبيئتـه وعندمـا يحـدث التوافـق بـين هـذين الجـانبين يتحقـق الرضـا عـن العمـل والعكـس ايضاً صحيح وهنـاك عوامل كثيرة تؤثر فـى تحقيـق الرضـا عـن العمل وليس ضروريا وجود علاقة ارتباط بين هذه العناصـر فقد يكون الفرد راضياً عن جوانـب معينـه وغير راضـى عن جوانـب اخرى لذا فان الرضا عن العمل يرتبط بمشـاعر الفـرد وأحاسيسـه تجاه العمل والتى يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد

إمـا الالتـزام التنظيمـى فيعبـر عنـه بالاسـتجابة الايجابيـة تجـاه المنظمـة بصفه عامه والارتباط بالمنظمه ككل بما فيها من اهداف وقيم **لـذا فـان المشـاعر المرتبطـه بـالالتزام التنظيمـى تنمـو ببطء ولكـن بثبـات مـع مـرور الوقـت بينمـا الرضـا يعـد مقياسـاً اقـل ثباتـاً ويعكـس رد الفعـل السريع لجوانب معينه فى بيئة العمل كالإشراف والأجور .**

- **مداخل دراسة الالتزام التنظيمى :**

مـن البدايـة نوضـح ان هنـاك تعـدد فـى تعـدد المـداخل المسـتخدمة فـى دراسة الالتزام وتباين الأسس المختلفة التى تقوم عليها المداخل غير انه بصفه عامه يمكن حصـر هذه المداخل فيما يلى :

1- Nickeoliver " An Examination Of Organatianal Commitment In Six Workers Cooperatives In Scotland " Human Relations, (January 1984), Vol 137, P.P 29 – 46 .

أ. **مدخل الالتزام عند اتيزيونى Etzioni** : حيث يتم التركيز على النقاط التالية :

- **الالتزام المعنوى** : وهو يمثل اتجاهاً ايجابياً وقوياً نحو المنظمه ويقوم على الارتباط باهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخليه وعلى طاعه السلطه ويأتى التزام الفرد هنا نتيجه لشعوره ان التنظيم يسعى لتحقيق اهداف اجتماعيه مفيده وعادة ما تستخدم هنا القوه المعياريه وهى تستخدم المكافات الرمزيه كاساس لدعم التزام الافراد .

- **الالتزام التراكمى** : وهو يمثل علاقه اقل قوه مع التنظيم ولكنها علاقه تقوم على مبدأ التبادل بين الاعضاء والتنظيم فالافراد يصبحون ملتزمين اذا وجدوا ان هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام .

- **الالتزام الاضطرارى** : وهو يمثل اتجاهاً سلبياً تجاه المنظمه وهو ينشئ من المواقف التى يوصف فيها السلوك الفردى دائماً بالاضطرار او بالاكراه والتقيد فما السجن – التنظيم – الا نتيجه لاجراء اجتماعى فرض على نزلائه ولم يكن نابعاً من اختيارهم ونستخدم هنا عادة القوه الالزاميه او الاضطراريه لدعم التزام الافراد.

ب. **مداخل الالتزام عند كانتر Konter** : وهنا يتم التركيز على النقاط التالية :

- **الالتزام المستمر** :- ويتمثل فى تكريس الاعضاء لجهودهم من اجل بقاء المنظمه وهو يتطلب من الاعضاء تضحيات شخصيه واستثمارات تتسم بالصعوبه او ارتفاع التكلفه بالنسبه للعضو وعندما يقدم الافراد تضحيات هامه من اجل الالتحاق بالمنظمه او البقاء بها تصبح لديهم الرغبه قويه للحفاظ على حياة هذه المنظمه ومن هذه التضحيات على

سبيل المثال : فترة التدريب الطويله التى يقضيها الفرد للتدريب على العمل ثم العمل مده طويله داخل المنظمه ....الخ

- **الالتزام القائم على التماسك** : يقوم هذا الالتزام أساساً على خلق العلاقات الاجتماعيه وتدعيمها داخل المنظمه بحيث تتولد علاقه قويه بين التنظيم وافراده وتغرى اشخاصاً من خارج التنظيم بالانضمام اليه ولذا تعمد المنظمات الى استخدام عديد من الوسائل والانشطه التى تهدف الى الربط النفسى بين الافراد والمنظمه .

- **الالتزام الرقابى** : يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده والتى تشكل او تصوغ بدورها السلوك فى الشكل المرغوب او الاتجاهات المرغوب فيها ويوجد الالتزام الرقابى عندما يرى العامل ان قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشداً هاماً للسلوك المرغوب فيه وانه – اى السلوك – يتاثر بالقواعد التى تحكم التصرفات او الأعمال اليوميه .

ج. **التقسيم الأكثر شيوعاً للالتزام التنظيمى** : وهنا يتم التركيز على النقاط التالية :

- **الالتزام السلوكى** :- وطبقا لهذا المدخل ينصب التركيز على العمليه التى بمقتضاها يتم ربط السلوك السابق للفرد بالمنظمه حيث يرى هذا المدخل ان الالتزام التنظيمى هو نتيجه لعملية التبادل بين الفرد والمنظمه فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التى يحصل عليها وفى ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل .

- **الالتزام الاتجاهى " السيكولوجى "** :- حيث ينظر هذا المدخل الى الالتزام على انه عادة ما يكون اكثر نشاطاً وايجابيه نحو المنظمه وان هذا الاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر اساسيه هى :

١. التطابق مع اهداف التنظيم وقيمه
٢. ارتباط كبير بانشطة العمل
٣. ارتباط وجدانى نحو المنظمه

وهنا لا ينظر للالتزام على انه محصله لعملية التبادل النفسى بين الفرد والمنظمه والتى تحكمها رغبات الفرد الماديه وحاجاته الى الامن

- **محددات الالتزام التنظيمى**

١. الخصائص او السمات الشخصيه:
تعرف الخصائص الشخصيه بانها المتغيرات المرتبطه بالفرد – اى التى تعرف الفرد – وهناك دراسات كثيره تناولت اثر عديد من الخصائص او السمات الشخصيه على الالتزام التنظيمى وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها : العمر ، مدة الخدمه ، مستوى التعليم ، النوع ، الجنسيه ، معتقدات الفرد عن العمل ، الطموح ، الحاجه الى العلاقات الاجتماعيه ، الحاجه الى الانجاز والى تحقيق الذات ، الشخصيه ، الاتجاهات

٢. خصائص الوظيفه
ان المجموعه الثانيه من المتغيرات المرتبطه بالالتزام التنظيمى هى تلك لمرتبطه بادوار العاملين وخصائص الوظيفه او سماتها التى يؤدونها والاهتمام هنا ينصب حول الى اى مدى يؤدى التباين او الاختلاف فى متطلبات الوظيفه إلى التأثير على التزام العاملين

٣. الخصائص او السمات الهيكليه
اى دراسة تاثير الهيكل التنظيمى على الالتزام التنظيمى تعد من مجالات البحث الحديثه نسبياً اذ ان هناك اهتماماً كبيراً قد ركز على الاسلوب الذى من خلاله يؤثر الهيكل على الاتجاهات مثل الرضا الوظيفى ولكن قليل من هذا الاهتمام قد يوجه نحو دراسة الالتزام .

ويعد حجم المنظمه من المتغيرات التى نالت قدراً من الاهتمام فى دراسة اثره على الالتزام فيرى بعض الباحثين[1] ان حجم المنظمه يؤثر عكسياً على الالتزام حيث ان المنظمات الكبيره ربما تتطلب من المدير بذل جهد اكبر فى اعمل التنسيق والرقابه وتطوير السلوك مما يوثر سلبياً على التزام المدرين تجاه المنظمات التى يعملون بها بينما يرى البعض[2] الاخر ان حجم المنظمه يوثر ايجابياً على الالتزام حيث انه كلما زاد حجم المنظمه كانت هناك جماعات اكبر من المرؤوسين وفرص اكبر للتدخل بين الاشخاص وزيادة الفرص المتاحه للترقى امام الافراد الامر الذى يودى الى زيادة درجة التزامهم بينما تجد دراسه قام بها Stevens et. al [3] والتى ركز فيها على اربعة متغيرات هيكليه وهى : حجم المنظمه ، وجود رقابه ، نطاق الرقابة ، مركزية السلطه وقد خلصت الى ان ايا من هذه المتغيرات لايرتبط بالالتزام بشكل قوى

كما ان هناك بعض الدراسات تناولت العلاقه بين كلاً من القياده والاتصالات واتخاذ القرارات والالتزام التنظيمى وقد اكدت وجود علاقه بينهم

وخلاصة القول انه :

١. انه فيما يتعلق بمحددات الالتزام التنظيمى فان خصائص الفرد تعد من اكثر المحددات تاثيراً فى الالتزام التنظيمى وارتباطاً به وتلعب دوراً رئيسياً فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى ويرجع ذلك الى ان خصائص الفرد ترتبط بمجموعه القيم والمعتقدات التى يعتنقها والتى توثر فى التزامه نحو المنظمه كما تعتبر شخصية الفرد

---

(1) Baldridge J.V. and R. Burnham " Organizational In Novation : Individual Organizational Environmental Impacts " Administrative Science Quarterly 1975; 20 P.P 165 – 176

(2) John M.Stevens et al , OP. Cit , P.385 Rice L.E and T,R Mitchell " Structurol Determinoi Sndividual. Behavior in Orgonizotion" Adminstrative Science Quarterly , 1973 , 18 ,P.P 56 - 70

(3) John M.Stevens et al , OP. Cit , P.385

واحتياجاته من بين المحددات المرتبطه بالالتزام التنظيمى كذلك فقد اظهرت دراسة Sherman & Morris وجود تاثير للعمر على الالتزام التنظيمى ويرتبط بذلك مدة البقاء فى المنظمه والتى ترتبط بشكل ايجابى مع التزام الفرد نحو المنظمه ويعتبر التعليم ايضاً من المحددات الهامه للالتزام التنظيمى حيث يرتبط به ارتباطاً عكسياً قوياً .

٢. وتاتى المحددات المرتبطه بخصائص الوظيفه فى المرتبه التاليه بعد خصائص الفرد من حيث ارتباطها بالالتزام التنظيمى ومن اهم خصائص الوظيفه التى تربط عكسياً بالالتزام التنظيمى ومدى تحقيق الوظيفه واشباعها لتوقعات الفرد بالاضافه الى أن نطاق الوظيفه من اكثر المتغيرات المرتبطه بخصائص الوظيفه والتى اظهرت ارتباطاً قوياً بالالتزام التنظيمى .

٣. بينما تاتى خصائص المنظمه فى الترتيب النهائى من حيث درجة التركيز عليها من قبل الباحثين والاهتمام بها كمحددات للالتزام التنظيمى وقد كان طبيعة الاشراف ومدى اعتماديه التنظيم من المتغيرات التى اظهرت ارتباطاً بالالتزام التنظيمى بينما لم توجه اهتمامات تذكر لدراسة تاثير الهيكل التنظيمى على الالتزام التنظيمى .

- **نتائج الالتزام التنظيمى(١)**

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الافراد كلا من النتائج الايجابيه والسلبيه حيث توكد النتائج الايجابيه ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمى ربما يرتبط بعديد من النتائج او المخرجات الايجابيه للافراد مثل : زيادة مشاعر الانتماء ، الامان ، التصور الذاتى الايجابى ، القوه ، وجود اهداف او اغراض لحياة الفرد كما يؤدى زيادة الالتزام الى زيادة المكافات التنظيميه فالافراد الملتزمون يجب ان يحصلوا على مكافات اكثر من الافراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد .

---

(١) د. علاء الدين عبد الغنى – مرجع سبق ذكره – صـ ١٠٩ وما بعدها

بينما نجد ان النتائج السلبية تؤكد بان المنافع والمزايا التى تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطه بتكاليف فبرغم ان الالتزام له كثير من الفوائد التى تعود على الفرد الا ان هناك بعض الجوانب السلبيه لهذا الالتزام منها :

١. قلة الفرص المتاحه للتقدم الوظيفى والذى يتحقق فى بعض الوظائف من خلال الحركه بين عدد من المنظمات
٢. قلة الفرص المتاحه للتطور والنمو الذاتى
٣. زيادة الضغوط العائليه والاجتماعيه فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمه معينه فانه يبذل الجهد والوقت لها مما يوثر على التزاماته الاخرى مما يؤدى إلى زيادة الضغوط على الفرد .

إما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة لمجموعات العمل نجد انه على الرغم من ان هذا المستوى من الالتزام يؤدى إلى نتائج متعددة سواء على اعمال المجموعة ام فاعليتها الا ان هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من ان النتائج الايجابيه للالتزام بجماعات العمل تتمثل فى :

١. كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية
٢. كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد اكبر وبالتالى زيادة فاعلية مجموعه العمل .
٣. كلما زادت درجة التزام المجموعه زادت درجة التماسك بينها.

فى حين نجد ان النتائج السلبيه تتمثل فى :

١. انخفاض القدره على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة
٢. انخفاض معدل دوران العمل وبالتالى عدم دخول افراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفى هذا الصدد يرى اوليفر Oliver انه

من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمه قد ياتى افراد اخرون لديهم افكار جديده ونافعه ويرون المنظمه بصورة افضل

٣. ان التفكير الجماعى يجعل المجموعه اقل انفتاحاً على الاراء والقيم الجديده

٤. زيادة فرص الصراع بين المجموعه والمجموعات الاخرى

اما بالنسبه لمستوى الالتزام بالنسبه للمنظمات فنجد ان النتائج الايجابيه له تتمثل فى :

١. زيادة فرص الفاعليه بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال :-

- زيادة الجهد المبذول
- انخفاض معدل الدوران
- انخفاض نسبة الغياب والتاخير

٢. زيادة جاذبية المنظمه بالنسبة للافراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صوره واضحة وايجابية عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدره على جذب الأفراد ذوى المهارات العاليه .

ويجب ان نلاحظ فى هذا المجال ان معدل الدوران والغياب لهما نتائج ايجابيه او سلبيه فى ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل و المنافع التى يحصل عليها العاملون من المنظمه سواء كانت اقتصاديه او اجتماعيه او ترفيهيه او طبيعة وتكلفة الحصول عليها

اما النتائج السلبيه فتتمثل فى :

١. انخفاض القدره على الابتكار والتكيف اذ ان الافراد الذين يلتزمون بدرجه كبيره للتنظيم لا يمليون عادة الى مناقشة سياسات المنظمه مما يحد من قدرة المنظمه على الابتكار ويؤكد اثر الالتزام على قدرة المنظمه على الابتكار فى دراسه قام بها

احد الباحثين فى جينرال موتورز حيث وجد ان افراد الاداره العليا الذين يتسمون بدرجه عاليه من الالتزام والولاء للمنظمه عادة ما تخنق لديهم القدره على الابتكار والخلق .

والجدول التالى يلخص الاثار المترتبه على الالتزام التنظيمى :

جدول رقم (٥)

الاثار المترتبه على الالتزام التنظيمى

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	ايجابية	**سلبية**
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط - الامان - الاهداف والاتجاه - التصور الذاتي الايجابى - المكافات التنظيميه - الجاذبيه للعاملين المحتملين	- انخفاض القدره على الحركه والتقدم الوظيفى - انخفاض القدره على النمو والتطور الذاتى - زيادة الضغوط المرتبطه بالعائله والعلاقات الاجتماعيه
جماعة العمل	- ثبات العضويه - فعالية الجماعه - التماسك	- التفكير الجماعى - انخفاض القدره على الابتكار والتكيف - الصراع بين الجماعات
التنظيم	• **زيادة الفاعليه ترجع الى:-** - جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التاخير - الجاذبيه للاعضاء الموجودين خارج التنظيم	• **انخفاض الفاعليه ترجع الى :-** - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض القدره على التطور و التكيف

الفصل العاشر
المواطنه التنظيميه

الفصل العاشر
المواطنه التنظيميه

لما كان اداء الأفراد يصنف الى الأداء المرتبط بالدور الرسمي وهو ما يشير الى الواجبات والمسؤليات التى يقوم بها الفرد كجزء متكامل من المتطلبات الوظيفيه وكذلك الاداء المرتبط بالدور الاجتماعى الذى يصف الانشطه التى تتعدى المتطلبات الوظيفيه الرسميه التى يقوم بها الفرد اختياريا وطوعية دون توقع اى مكافات مباشره نتيجة القيام بها هنا يجب التنبيه الى ان سلوك المواطنه هو احد انماط السلوك الاضافى ... **والان ماهى المواطنه ... ؟**

- **مفهوم المواطنه**

هناك العديد من التعاريف التى اعطيت لسلوك المواطنه التنظيميه نذكر منها ما يلى :

- **تعريف Konovsky & Pugh** حيث يرى انه "سلوك وظيفى يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفيه المحدوده له كما انه لايتم مكافاته من خلال هيكل الحوافز الرسميه بالمنظمه"[1].
- **تعريف Wayne** حيث يرى أنه "سلوك الادوار الاضافيه والتى تتعدى حدود الوظيفه".
- **تعريف Chattopadhyay** حيث يرى أنه "السلوك الاختيارى الذى لايوجد فى بطاقة وصف الوظيفه ولا يلزم المدير او الرئيس الفرد القيام به"[2]

1- Konovsk, M. and Pugh, S; Citizen Ship Behavior and Social Exchange Of Management Journal (Vol 37. No.6 ; 1994) P.P. 656 – 669.

(٢) د. سعيد شعبان حامد – اثر علاقة الفرد برئيسيه وادراكه للدعم التنظيمى كمتغيرين وسطين على العلاقه بين العداله التنظيميه وسلوك المواطنه التنظيميه – دراسه ميدانيه – مجلة المحاسبه والاداره والتامين – العدد الواحد والستون – ٢٠٠٣ – كلية التجاره – جامعة القاهره .

- **تعريف Niehoff & Moorman** حيث يرى أنه "سلوك الدور الاضافى فهو سلوك اختيارى يقوم به الفرد دون اجبار كما انه لايرتبط بنظم الحوافز الرسميه داخل المنظمة"[1]

- **تعريف Organ** سلوك المواطنه التنظيميه هو "سلوك فردى لايدخل ضمن المتطلبات المفروضه فى الوصف الوظيفى ولايرتبط بشكل مباشر او رسمى بنظم المكافات المعمول بها فى المنظمه ويؤدى فى مجمله الى زيادة الفعاليه التنظيميه وبعباره اكثر دقه فان هذا السلوك لايدخل ضمن متطلبات عقد العمل المبرم بين الفرد والمنظمه"[2]

هذا وخلاصة ما سبق يمكن القول بان سلوك المواطنة هو "مجموعة التصرفات والانماط السلوكيه التى يقوم بها الأفراد العاملين فى المجال الخدمى طواعية وتودى الى تحسين او زيادة جودة الخدمه المقدمه للعميل"[3] .

- **خصائص سلوك المواطنة**

- حدد Johns خصائص سلوك المواطنه التنظيمية فيما يلى[3] :

١. انه سلوك اختيارى فهو لايوجد فى وصف الوظيفه الخاصه بالفرد .
٢. انه سلوك تطوعى ينبع من الادوار الاضافيه التى يمكن ان يقوم بها الفرد .
٣. انه يسهم فى زيادة فاعلية المنظمه
٤. لايتم مكافاته من خلال نظم الحوافز الرسميه بالمنظمه

---

(1) Neihoff B. and Moorman; R; Justice as a Mediator Of The Relation Ship Bet Ween Methods Of Monitoring and Organizational Citizen Ship Be Havior; Academy Of Management Journol (Vol 36 No 2 1993) P.P. 527 – 556.

(2) Orgon, D.W (1988) Organizational Citizen Ship Behavior : The Good Soldier Syndrome Lexington 17A : Lexington Books.

(٣) د. فاطمه على محمد عبد الرحمن – دراسة سلوكيات المواطنه التنظيميه الموجه بالخدمة بالتطبيق على البنوك التجاريه فى مصر – المجله العلميه لكلية التجاره – جامعة الازهر – العدد التاسع عشر – ديسمبر ٢٠٠١ .

- **أهمية سلوك المواطنة**

حدد Netemeyer اهمية سلوك المواطنه التنظيميه فى الاداء الكلى للمنظمة من خلال ما يلى[1] :

1. يمد سلوك المواطنه التنظيمى الاداره بوسائل للتفاعل بين الافراد داخل المنظمه تودى الى زيادة النتائج الاجماليه المحققه.
2. يحسن سلوك المواطنه التنظيمى من قدرة زملاء العمل والمديرين على اداء وظائفهم بشكل افضل من خلال اعطائهم الوقت الكافى للتخطيط الفعال والجدوله وحل المشاكل.
3. نظراً لندرة الموارد بالمنظمات فان القيام بالادوار الاضافيه التى تنبع من سلوك المواطنه تودى الى امكانية تحقيق المنظمه لاهدافها.

- **أبعاد (أشكال) سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

منذ البداية تجدر الاشاره الى ان هناك عدم اتفاق على الابعاد المكونة لسلوك المواطنه وان هناك قدر كبير من التداخل المفاهيمى بالنسبه لهذه الإبعاد وعموماً فنحن نرى انه يمكن تقسيم تلك الابعاد الى سبعة انواع وذلك على النحو التالى[1] :

1. **السلوك المساعد**: ويعتبر اهم شكل من اشكال المواطنه ويتضمن مساعدة الاخرين طواعية فى حل المشاكل المرتبطه بالعمل او منع حدوثها.
2. **الروح الرياضيه** : يعرف Organ هذا البعد بانه رغبة الافراد فى تحمل الاشياء المزعجه او المركبه او المتعلقه بالعمل والتى لايمكن تجنبها وايضاً تحمل اعباء العمل دون شكوى اما (Podsakoff & Mackensie) يعرفان هذا البعد بشكل اوسع او اشمل

---

(1) د. فاطمه على محمد عبد الرحمن - دراسة سلوكيات المواطنه التنظيميه الموجه بالحدث بالتطبيق على البنوك التجاريه فى مصر – مرجع سبق ذكره – ص ٢٦٤ وما بعدها

حيث اشارا إلى ان الرياضى البارع ليس فقط هو الفرد الذى لايتذمر عند تعرضه لازعاج الاخرينولكن ايضاً هو الفرد الذى لديه اتجاهات ايجابيه حتى ولو كانت الامور تسير وفقاً لاسلوب يخالف اسلوبه ولا ينزعج لعدم الاخذ باقتراحاته بواسطة الاخرين ولديه الرغبه فى التضحيه بمصالحه الشخصيه من اجل صالح جماعة العمل ولا يعتبر رفض الافكار التى يقدمها على انها مساله شخصيه

٣. **الولاء التنظيمى** : يعرف كلاً من (George & Jones) هذا البعد بانه الشعور بالود نحو الاخرين وحماية المنظمه كذلك فان كلاً من (Borman & Motowidlo) قد اشار الى هذا البعد على انه الموافقه على الاهداف التنظيميه ومساندتها والدفاع عنها وبشكل اساسى فان هذا البعد يتضمن تحسين صورة المنظمه امام الاطراف الخارجيه المتعامله معها وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجيه والالتزام نحو المنظمه حتى فى الظروف الغير ملائمه .

٤. **الاذعان التنظيمى** : ويشير الى اندماج وقبول الفرد للقواعد والاجراءات المعمول بها فى المنظمه الذى ينتج عن الالتزام العام بها حتى ولو لم تكن هناك مراقبه لهذا الاذعان والسبب فى اعتبار هذا السلوك شكل من اشكال سلوك المواطنه هو انه على الرغم من ان كل فرد داخل المنظمه يتوقع منه ان يلتزم بالمنظمة والقواعد والاجراءات المعمول بها الا ان هناك كثير من الافراد لايقومون بذلك وعليه فان الفرد الذى يطيع او يلتزم بكل النظم والقواعد دون وجود اى رقابه على سلوكه ينظر له على انه مواطن صالح

٥. **المباداه الفرديه** : يتضمن هذا النمط الاعمال الابتكاريه التى يقدمها الافراد طوعية لتحسين اداء المنظمه والاصرار على تقديم الحماس والجهود لانجاز العمل والتطوع بتحمل مسؤليات اضافيه وتشجيع الافراد الاخرين داخل المنظمه على ممارسة

هذا السلوك هذه الانماط السلوكيه تشترك جميعها فى فكرة ان الفرد يلبى اكثر من مجرد نداء الواجب .

٦. **السلوك الحضارى او صدق المواطنه** : يمثل هذا البعد الاهتمام او الالتزام العام للمنظمه ككل ويتضمن رغبة الافراد فى المشاركه الفعليه فى الامور المتعلقه بالمنظمه (حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصه بسياسة المنظمه ، التعبير عن الاراء فيما يتعلق بالاستراتيجيات المتبعه .. الخ) والسيطره على الفرص والتهديدات الموجوده فى البيئه المحيطه (مواكبة التغيرات التى تحدث فى الصناعه والتى من الممكن ان توثر على المنظمه ..الخ) والاهتمام بمصالح المنظمه (الاخبار عن الانشطه المشكوك فيها ..الخ) حتى اذا تطلب ذلك تحمل الافراد لبعض الاعباء هذه الانمطه السلوكيه تعكس ادراك الفرد بانه جزء من المنظمه ككل بنفس المنطق الذى يقوم غليه الاعتقاد بان المواطنين هم اعضاء فى المجتمع الذى يعيشون فيه ويتقبلون ويتحملون المسؤليات التى يجب ان يلتزم بها هذا المجتمع.

٧. **التنميه او التطوير الذاتى** : يشتمل هذا البعد على الانماط السلوكيه الطوعيه التى يمارسها الافراد لتحسين معارفهم ومهارتهم ومعرفتهم ووفقاً لراى كلاً من (George & Brief) فان هذا البعد يتضمن البحث عن والاستفاده من الدورات التدريبيه المتقدمه ومواكبة احدث التطورات فى المجال الخاص بعمل الفرد او تعلم مجموعه جديده من المهارات التى تزيد من الاسهامات التى يقدمها الفرد للمنظمه.

الفصل الحادى عشر
الولاء التنظيمى

الفصل الحادي عشر
الولاء التنظيمي

من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة هي قدرتها على غرس الولاء بين جماعات العمل الصغيرة ذلك أن ولاء العمل تقوده الجماعات الصغيرة فى المنظمة وهى تلعب دوراً ملحوظاً في هذا المجال فقد تضحى هذه الجماعات بأمور معينة وتتفانى تجاه مواقف تخصها أو تخص المنظمة وتعزز مصيرها.[1]

- **مفهوم الولاء التنظيمي:**

هناك صعوبة حقيقية عند محاولتنا وضع تعريف محدد للولاء التنظيمي وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناتجة عنه واختلاف مداخل دراسته وعلى الرغم من ذلك فقد وردت بعض التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي والتي منها:

- **التعريف الذي قدمه شيلدون Sheldon:** حيث يرى أن الولاء هو "التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه".
- **بينما عرف كانتور Kantor:** الولاء على أنه "استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم".
- **أما هيزرباك والوتو Hrebiniak and Allutto:** فقد عرف الولاء على أنه "عدم الرغبة فى ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات فى الراتب أو الموقع الوظيفى أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات الزمالة".

---

(١) د. راشد شبيب العجمى ، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمى وأحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، مجلة الادارة ٢- العدد ٧٢ مارس ١٩٩٨ ص ٧٥ .

- **ونظر لى Lee:** إلى الولاء على أنه "التطابق التنظيمى وهو درجة معينة من الانتماء أو الوفاء".

- **أما Bruce Buchman:** فقط نظر إلى الولاء على أنه "المودة أو الصداقة المؤثرة فى اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة".

- **وعرف ستزز:** الولاء على أنه "العلاقة القوية للتطابق والارتباط بالمنظمة".

- **أما Curry and Etal:** فقد عرفوا الولاء على أنه "مدى الالتفات والتطابق مع التنظيم من قبل العاملين المستغرقين فيه".

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح فى التعاريف التى أعطيت للولاء إلا أن هناك شبه إجماع من الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة فهو يشتمل على ولاء العامل للمنظمة والاستعداد لبذل الجهد لصالح المنظمة ودرجة انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة والرغبة فى الاستمرار بالعضوية كما أقر غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمى هما:

أ- الرؤية الفكرية أو النظرية والتى تنظر للولاء التنظيمى على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمى المرتفع هو الذى:

١. لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة.
٢. لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير فى سبيل هذه المنظمة.
٣. لديه الرغبة الصادقة فى البقاء فى هذه المنظمة.

ب-الرؤية السلوكية وهى تركز على العملية التى يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة حيث تنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شئ ذى قيمة له مثل النقود أو الوقت والذى قد يخسره نتيجة لتركه لهذه المنظمة لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التى تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة .. وتنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل الولاء التنظيمى هى(*):

١. العنصر الوجدانى للولاء التنظيمى ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذى يعمل فى منظمة كذا.

٢. العنصر الاستمرارى للولاء التنظيمى وهو مبنى على التكاليف التى يرى الموظف أن سببها هو تركه للمنظمة.

٣. العنصر المعيارى للولاء التنظيمى ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء بالمنظمة.

(*) لاحظ أن هناك فرقاً بين محور الولاء وأساس الولاء فمحور الولاء يشير إلى الأفراد أو المجموعات التى يلتحم بها الفرد أما أساس الولاء فإنه الدافع الذى يقف وراء هذا الالتحام لذا فإن الولاء يعتبر نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التى يعمل بها.

- **أهمية الولاء التنظيمي[1] :**

١. يمثل الولاء التنظيمى نمطاً هاماً فى الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما فى الأوقات التى لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

٢. أن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التى يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفى فى التنبؤ ببقائهم فى منظماتهم أو تركهم العمل.

٣. أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً فى التنبؤ بفعالية المنظمة.

٤. يساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمى المرتفع فى النمو الاقتصادى وارتفاع معدلات الإنتاج القومى فى بلادهم.

٥. يساعد الولاء التنظيمى فى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفى.

٦. أن الموظف صاحب الولاء التنظيمى المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العاملى.

٧. يعتبر الولاء التنظيمى من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.

---

(1) Sheldon, M.E (1971), Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization Administrative Science, Quarterly 10, 142-150.

• **الولاء التنظيمى وبعض المصطلحات المرادفة:**

أ- الولاء التنظيمى والرضا الوظيفى:

فى البداية نشير إلى أن الرضا الوظيفى هو شعور وجدانى نحو العمل أو الوظيفة فى ضوء ما تحققه الوظيفة من إشباع للحاجات المتعددة للفرد أما الولاء التنظيمى فهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ومن هنا يمكن ملاحظة الآتى:

١. الرضا الوظيفى هو نتاج الولاء التنظيمى أى أن الولاء سابق على الرضا.
٢. أن الولاء التنظيمى له تأثير سببى إيجابى على الرضا الوظيفى.
٣. أن الولاء التنظيمى يمثل موقف ثابت نسبياً عبر الوقت فى حين أن الرضا الوظيفى يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمى.

هذا ومما تجدر ملاحظته فى هذا المجال أن وجود الاختلافات السابقة بين المفهومين لا يعنى انفصالهما تماماً عن بعضهما وعدم تأثير أحدهما على الآخر فسواء كان الرضا موقف سريع التكوين وسريع الزوال أم العكس فإن ذلك بلا شك له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمى وسواء كان الرضا سابقاً للولاء أم العكس فكلاهما يؤثران بعضهما على البعض.

ب- الولاء التنظيمى والروح المعنوية :

عرفت الروح المعنوية بانها اتجاهات الافراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة أى ان المعنوية تشتمل على اندفاع الافراد نحو عملهم بكل طاقاتهم فى سبيل انجازه وفق

ماهو مطلوب منهم بعد ان تم اشباع حاجاتهم من خلال العمل بينما مفهوم الولاء هو قوة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها ومن هنا يمكن ملاحظة الاتى :

١. يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالنظم فى حين يركز مفهوم المعنوية على رغبة الفرد لانجاز أهداف المنظمة من خلال أشباعه لحاجاته .
٢. ان وجود المعنوية لدى الافراد يعنى بالضرورة زيادة دافعيهم وادائهم فى حين ان الولاء لا يرتبط بالضرورة بدافعية الافراد وادائهم .
٣. ان المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم فى حين ان الولاء يتصف بالديموقة وبطبيعة الحال فإن الاختلافات السابقة لا تعنى انفصال المعنوية عن الولاء فالمعنوية تعتبر بمثابة متغير سابق للولاء .

ج- المراحل التى يمر بها الولاء التنظيمى:

يمر الموظف بالمراحل التالية حتى يشعر بالولاء التنظيمى:

١. **الإدراك** : ويعنى أن الموظف أصبح يعرف منظمته معرفة أولية فهو مازال فى احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها وتستمر هذه المرحلة لمدة عام حيث يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم.
٢. **الاهتمام** : وهنا يبدأ الموظف فى جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.

٣. **التقييم** : وهنا يبدأ الموظف فى عقد مقارنة بين المزايا التى يحصل عليها من منظمته والمزايا التى يمكن الحصول عليها عند العمل فى منظمة أخرى وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التى تعبر عن زيادة درجة الولاء.

٤. **التجربة** : وهنا يبدأ الموظف فى سؤال أصدقائه ممن يعملون فى المنظمات الأخرى عن ظروف العمل فى تلك المنظمات والمزايا التى يحصلون عليها وكافة تفصيلات العمل بتلك المنظمات.

٥. **الولاء** : إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التى يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه فى المنظمات الأخرى كماً وكيفاً يتولد لديه الشعور بالولاء التنظيمى.

- **أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمى[1] :**

أ- الأسباب:

١. تقصير الإدارة فى فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون فى المجتمع.
٢. عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب فى المكان المناسب والذى يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته.
٣. عدم إتاحة الفرصة العادلة أمام العاملين للترقى مما قد يصيبهم بالإحباط.

---

(١) د. حامد الحرفة ، موسوعة الادارة الحديثة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ١٩٨٠ ص ١١٢ .

٤. الشعور المتزايد بالقلق وعدم الاستقرار لدى العاملين كنتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التى قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.

٥. التعليمات غير المحددة والغامضة.

٦. الإخفاق فى اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.

٧. سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

٨. سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة فى ذلك.

ب- المظاهر:

١. ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل و ضعف الشعور الاستقرار و الاطمئنان.

٢. ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.

٣. تعالى القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

- **مظاهر قوة الولاء التنظيمى**

١. تفاعل الفرد واستغراقه داخل إطار جماعة العمل ولكن مع ملاحظة أن هذا التفاعل والاستغراق لا يذيب جميع الفروق الشخصية ولكنه يهذب بعض هذه الفروقات التى تؤثر على العمل.

٢. شعور الفرد بالاتساق بين هدفه وهدف جماعة العمل وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد فى المنظمة.

٣. استعداد الفرد للتنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التى قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو للمنظمة.

٤. استعداد الفرد لبذل الجهد والكفاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٥. انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر.

٦. سيادة جو من الإخاء والمحبة والتسامح بين جميع العاملين فى المنظمة من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى

- **العوامل التى تسهم فى زيادة الولاء:**

١. **المكانة:** فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجودة وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.

٢. **ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة:** فالجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون أكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر فى الحجم ذلك لأن الجماعات الكبيرة عادةً ما ينقصها التجانس بين أعضائها.

٣. **العلاقات التعاونية:** حيث يزداد ولاء الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية فى تحديد الأهداف ووضع المعايير التى يجب أن يلتزموا بها جميعاً.

٤. **التشابه بين أفراد المنظمة:** حيث يؤدى ذلك التشابه إلى زيادة التماسك ذلك لأنه من الطبيعى أن ينشد الفرد الانضمام والولاء إلى جماعة ممن يتشابهون.

٥. **الظروف والأحداث الاجتماعية:** فمن الطبيعى أن يزداد تماسك الأفراد وولائهم لمنظماتهم عند تعرضهم لأى مصدر تهديد خارجى قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخص.

- **صور الولا ء التنظيمى:**

تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة غير أننا نستطيع بصفة عامة أن نميز بين ثلاثة أشكال رئيسية للولاء هى:

١. **الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين:**

يسود الاعتقاد بأن الفرد يستمر تأييده وتعضيده للمنظمة مادامت تؤدى وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة أما إذا خرجت المنظمة عن الأهداف التى يسعى الفرد إلى تحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاءه للمنظمة.

٢. **الولاء كهدف فى حد ذاته:**

هنا يلاحظ أن هناك بعض المنظمات التى يغلب على أهدافها نوع معين من الأيدلوجية التى تجدد باستمرار حماس وعاطفة الأعضاء واستمرار تأييدهم ومن ثم ولائهم للمنظمة وفى مثل هذه الحالة تتغير نظرة الأفراد للمنظمة من مجرد اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم إلى إيمان عميق بكيانها المستقل فى حد ذاته.

٣. الولاء كامتثال لما يتوقعه بقية الأفراد:

هنا يلاحظ أن الأفراد قد يولدون ولاءهم لمنظماتهم خوفاً من عقاب معنوى أو مادى عند خروجهم عما تعارف عليه وما اعتنقوه الأفراد ويكثر هذا النوع من الولاء فى الغالب فى الجمعيات الدينية والسياسية والعسكرية.

- **العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمى[1] :**

إن تفسير كيف يمكن للعدالة التنظيمية[*] أن تؤثر على الولاء التنظيمى يقوم على نظرية التبادل الاجتماعى.. فبحسب هذه النظرية فإن الشخص يسعى ليعوض الأشخاص الآخرين الذين يقدمون له بعض المنافع لذا فإن شعور الموظف بالارتباط النفسى أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شئ مهم بالنسبة له هذا هذا الشيىء قد يكون عدالة الإجراءات أو التوزيع أو المعاملة وبالتالى يسعى الموظف لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم بالنسبة له وإحدى صور التعويض هو أن يقوم الموظف بأداء عمل أو سلوك مرغوب فيه لدى منظمته خارج حدود الدور المطلوب منه فى عقد العمل وسوف نستعرض فيما يلى العلاقة بين الولاء التنظيمى وأنواع العدالة:

أ- عدالة التوزيع والولاء التنظيمى:

بناءً على نظرية المساواة فإن الشعور بعدم العدالة فى توزيع مكافآت العمل حسب مدخلات كل موظف سيؤدى إلى إيجاد نوع من التوتر داخل الشخص مما يدفعه إلى عمل شئ ما لإنهاء هذا التوتر

---

(1) د. راشد لبيب العجمى – تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمى وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية – مرجع سبق ذكره صـ76 وما بعدها.

(*) سنعود لشرح العدالة التنظيمية فى فصل لاحق.

فإذا كان الموظف يعتبر الشعور بالولاء التنظيمى تجاه المنظمة من مدخلات العمل فإنه سينظر إلى الدخل المنخفض كنوع من عدم العدالة مما يضطره إلى خفض مستوى ولائه التنظيمى.

ب- عدالة الإجراءات والولاء التنظيمى:

إن الموظف الذى يشعر بعدالة الإجراءات يكون مستوى الولاء التنظيمى لديه مرتفعاً بعكس الموظف الذى يشعر بعدم عدالة الإجراءات كما أن عدالة الإجراءات لها أثر على الولاء التنظيمى أكبر من عدالة التوزيع وقد يكون السبب فى ذلك أن عدالة الإجراءات تحدد مدى عدالة المنظمة فى معاملة موظفيها لذا فعندما ينظر الموظف للإجراءات المتبعة فى المنظمة على أنها عادلة سيترتب على ذلك أن نظرته للمنظمة ستكون إيجابية حتى وإن كان غير راض عن المخرجات التى يحصل عليها من المنظمة مثل قلة زيادة الرواتب.

- **العلاقة بين الولاء التنظيمي والآداء الوظيفي:**

يشوب هذه العلاقة نوعاً من الجدل حيث يعتقد بعض الكتاب أن العلاقة بين الولاء والأداء هى علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببى والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة ويوضح هؤلاء الكتاب أن الفرد الذى يرتفع ولاءه لمنظمته يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد إخلاصه لمنظمته فيرتفع بذلك أداؤه ويستند هؤلاء الكتاب فى آرائهم إلى أن الفرد الذى يتمتع بولاء لمنظمته عادةً ما يكون إنساناً ذا خلق وقيم اجتماعية تجعله يزيد من أدائه.

فى حين يعتقد البعض الآخر من الكتاب أن زيادة الولاء لا تعنى زيادة مستوى الأداء وقد أرجعوا ذلك إلى الأسباب التالية:

١. أن الأشخاص ذوى الأداء المعتدل أو الضعيف يشعرون بالارتياح والولاء لبيئة لا تعرضهم إلى التهديد بينما الأفراد ذوى الأداء العالى يبحثون عن التحدى فى منظمات أخرى.

٢. إن العاملين الذين يتمتعون بالولاء لا يشترط أن تترجم استجابتهم الشعورية إلى مقاصد سلوكية تتعلق بالأداء المستقبلى.

٣. أن العوامل المؤثرة على الأداء تتمثل فى مستوى الدوافع وقدرات الفرد ووضح الدور بينما لا يتأثر الولاء إلا بمستوى الدوافع فقط.

- **أبعاد الولاء التنظيمى :**

نظراً لكون الولاء ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد والبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار الأمر الذى يؤدى إلى كثرة المتغيرات التى تؤثر فى ولاء الفرد والتى أمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات وذلك على النحو التالى:

١. الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية:

وهى كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالى:

أ- العمر:

وهنا يلاحظ أن أغلب البحوث التى تناولت موضوع الولاء التنظيمى أوضحت بصفة عامة أن العاملين من صغار السن يكون ولاءهم لمنظماتهم أقل من العاملين من كبار السن ويعزى السبب فى ذلك إلى كون العاملين من الفئات العمرية الأدنى أقل من حيث سنوات الخدمة والمرتبات التى يتقاضونها وكذلك كونهم أكثر اهتماماً فى استكشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال فى ميادين العمل المختلفة.

ب- الجنس:

يلاحظ أنه بصفة عامة أن الذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركاً للعمل من الإناث ويرجع السبب فى ذلك لكثرة فرص العمل المتاحة أمام الذكور مقارنة مع النساء وكذا كثرة المحددات والمقيدات المحددة أمام النساء من العمل فى بعض الوظائف مما يجعلها أكثر استقراراً وولاءً للمنظمة.

ج- المؤهل العلمى:

يلاحظ بصفة عامة أن المستوى التعليمى المرتفع للفرد يؤثر سلبياً على ولاء الفرد لمنظمته حيث أن العامل المتعلم تعليماً عالياً يقوم بإجراء مقارنة بين ما يحصل عليه من مكافآت وما يقدمه من جهد فإذا لم يحصل على التوازن المطلوب ينخفض ولائه.

د- الحالة الاجتماعية:

يلاحظ بصفة عامة أن العاملين المتزوجين أكثر ولاءً لمنظماتهم من العاملين غير المتزوجين.

هـ- مدة الخدمة فى المنظمة:

يلاحظ بصفة عامة أن العاملين الجدد يكونوا أقل ولاءً لمنظماتهم من أقرانهم الأكثر منهم خدمة وذلك بسبب عدم معرفتهم المعرفة الكاملة بالمنظمة وسياستها وأهدافها.

و- الحاجة إلى الإنجاز:

ونقصد بها تلك الحاجة التى تدفع الفرد للتعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته وتوكيدها وقد أثبتت الدراسات بصفة عامة أن الأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر حرية وقدرة على الاشتراك فى نشاط معين يستطيعون التعبير من خلاله عن شخصيتهم يكونوا أكثر ولاءً لعملهم ومنظماتهم وأن هذا الولاء يزداد وينشط عندما يكون:

١. هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال إمكاناتهم وخبراتهم فى أدائه.
٢. أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملين.
٣. وجود العاملين الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم العليا مع مقدرتهم على الإشباع.

٢. الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل:

وهى جميع العوامل التى تتعلق بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالى:

أ- تحديد المهام:

يقصد بتحديد المهام تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بفرد معين وقد لوحظ فى هذا المجال أن العاملين

الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل وبالتالى أكثر ولاءً لمنظماتهم من العاملين الآخرين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية.

ب- درجة الاستقلالية أثناء العمل:

نحن نقصد بالاستقلالية هنا درجة الحرية والسيطرة الذاتية التى تتاح للفرد فى اختيار الطرق والإجراءات التى يتبعها فى أداء عمله والسرعة المطلوبة فى ذلك وهنا يلاحظ أنه إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر فى تحديد سرعة وطريقة أداء أعمالهم فإن ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم وتفاعلهم مع هذا العمل ومن ثم يزداد درجة ولائهم لمنظماتهم ولزيادة درجة هذا الولاء عادةً ما يتم اللجوء إلى ما يلى:

١. تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل.
٢. منح العاملين الشعور بالمسئولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات.
٣. إعطاء العاملين حرية أكثر فى تقرير كيفية أداء العمل.
٤. تشجيع اشتراك العاملين فعلياً فى دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية فى العمل.
٥. إمداد العاملين بنتائج تقييم أدائهم.

ج- المعلومات المرتدة عن الأداء:

ونقصد بها تلك المعلومات التى تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل حيث لوحظ بصفة عامة أن توفر تلك المعلومات بشكل سليم للفرد العامل سيؤثر بشكل إيجابى على مستوى تطوره فى عمله وزيادة تعلقه به ومن ثم زيادة ولائه لمنظمته.

٣. الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية:

وهى تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة التى يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالى:

أ- الأجر:

وهو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله فى المنظمة وهنا يلاحظ أن الأجر من العوامل المهمة التى تؤثر فى حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمنظماتهم حيث أن المشاكل المادية تولد قلقاً واضطرابات مستمرة ولربما تكون سبباً فى غياب العاملين عن العمل وتمارضهم كما أنه وبصفة عامة يميل العاملون للانتقال من المنظمات التى تدفع أجراً أقل إلى تلك التى تدفع أجراً على وهذا يعنى أن العاملين الذين تكون أجورهم منخفضة ينخفض لديهم الدافعية والولاء للمنظمة.

ب- نمط الإشراف:

ويقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته فى العمل والإدارة أى مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسليطية أو المشاركة وتبادل الرأى فى المواقف المختلفة التى تواجه التنظيم وهنا يلاحظ أن العلاقة بين نمط الإشراف والولاء التنظيمى غير محددة فبينما هى علاقة عكسية بين السلوك العقابى القيادى والولاء التنظيمى نجد أنها علاقة إيجابية مع النمط القيادى الثوابى.

ج- حرية اختيار جماعة العمل "التفاعل الاجتماعى":

ونقصد بذلك مدى ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التى تؤلف المجموعة وهنا يلاحظ بصفة عامة أنه كلما

أعطى العامل حرية أكبر فى اختيار جماعة العمل التى يعمل معها كلما زاد ولاءه لمنظمته.

٤. **الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة" :**
ويقصد بها مدى توافر فرص عمل أخرى فى البيئة الخارجية للمنظمة وهنا يلاحظ أن البيئة التى توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل .... ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون الى تحسين مستويات معيشتهم وعلى العكس من ذلك فى المنظمات التى يكون فيها ولاء العاملين لمنظماتهم كبير فنراهم لا يتركون عملهم فيها حتى وإن توافرت فرص أفضل فى منظمات أخرى إلا إذا وجدت ظروف تحثهم علي ذلك.

- **قياس الولاء التنظيمى:**

✓ **فوائد القياس:**

١. قياس الولاء يقدم للإدارة المؤشرات الدالة على مستوى الولاء وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياساً إلى فترات زمنية سابقة.

٢. قياس الولاء يساعد الإدارة فى التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها كما تتعرف فى الوقت نفسه على العاملين معها.

٣. قياس الولاء يمكن المنظمة من التعرف على مشكلات العاملين – مشكلة دوران العمل – الغياب المتكرر – إصابات العمل .... ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها.

٤. من نتائج قياس الولاء تشخيص النقاط التى قد تؤثر فى رفع أو خفض ولاء العاملين ومن ثم تتمكن الإدارة من التغلب على أسباب هذا الخفض ومحاولة تلافيه.

٥. قياس الولاء يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة وفى نفس الوقت تحقيق نمطاً من أنماط الاتصال يتمكن العاملين من خلاله من نقل مشاعرهم ومقترحاتهم بشأن العديد من السياسات والبرامج والتى قد يتعذر على وسائل الاتصال العادية نقلها إلى المستويات الأعلى.

✓ **طرق القياس:**

١. المقاييس الموضوعية:

وفقاً لهذه المقاييس يتم تحليل عدداً من الظواهر الدالة على درجة ولاء العاملين مثل رغبة الفرد فى البقاء بالمنظمة – مستوى الأداء – الغياب – إصابات العمل .... ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمنظمة.

٢. المقاييس الذاتية:

وفقاً لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة فى محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة ولاءهم للمنظمة.

الفصل الثانى عشر
الرضا الوظيفى

الفصل الثانى عشر
الرضا الوظيفى

يعد الرضا الوظيفى من الموضوعات التى حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين فى مجالات الادارة والسلوك التنظيمى وعلم النفس الصناعى والتنظيمى خلال الخمس والعشرين سنة الماضية .. فلا يكاد يوجد مؤلفاً فى هذه المجالات يخلو من فصل او أكثر عن هذا الموضوع.

إن اهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفى تكمن فى أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذى يؤديه والبيئة المحيطة به .. وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمى والاداء الوظيفى وغيرهم من النواتج التنظيمية.

والان .. قد نتسآل عن مفهوم الرضا الوظيفى ... ؟

- **مفهوم الرضا الوظيفى :**
  على الرغم من ان بداية الاهتمام بالرضا الوظيفى كان على يد علماء النفس وذلك منذ عام ١٩٣٠ الا أنه يمكن القول ان هناك قدراً ضئيلاً من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفى وسنعرض فيما يلى مجموعة من التعاريف التى أعطيت لرضا الوظيفى وذلك على النحو التالى :

  - **تعريف هوبك Hoppock** حيث يرى أن الرضا الوظيفى هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التى تحمل المرء على القول بصدق أننى راضى فى وظيفتى" (١)

(1) Hoppock, R.Jobsatisfaction, New York, Harber & Row 1935 p. 47

- **تعريف فروم Vroom** حيث يرى ان الرضا الوظيفى هو "المدى الذى توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم ايجابية أى ان عبارة الرضا ترادف التكافؤ[1]" .

- **تعريف لولير Lawler**[2] يرى لولير ان كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر ان "حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا" .

- **تعريف كل من لاندى وترامبو Landy & Trumb**[3] حيث يريان ان اصطلاح الرضا الوظيفى يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاة العمل بنفس الطريقة التى تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل او انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام .

- **تعريف كاتزل Katzil**[4] يرى كاتزل ان درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح الى تحقيقه .

- **تعريف Li& Shami** حيث يريان ان الرضا الوظيفى هو المواقف العاطفية من قبل الافراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التى تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف[5] .

---

(1) Vroom, V.H. Work and Motivation New York, Johnwiley & Sons 1964 p.100

(2) Lowler, EE. Motnation in Work organizations, Montereym calif wads woeth publishing corp inc, 1973 p.60

(3) Landy F. Trumbo. D., Psycho logy of Work Behavior, home wood, the Dorsey press 1980 p.387.

(4) Katzell R.A., Personal Values job satisfaction & Job Behavior in Brown (ed) Man in a world a work boston hoaghton, Mifflin 1964 pp341-363.

(5) Li.Y. & Shani, A.. Stress dymamics of information systems managers . Acontingency model journal of management information systems vol 7 no. 4 spring 1991.

هذا ونحن نميل الى النظر للرضا الوظيفى على أنه "الحالة الشخصية للفرد والتى تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل" [1] ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى نمثل سلوكاً ضمنياً او مستتراً يكمن فى وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة فى نفس الفرد وقد تظهر فى سلوكه الخارجي ويتفاوت الأفراد فى الدرجة التى تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجى **ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر فى درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد بزيادة نسبة غيابه او زيادة معدل تأخيره وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفاً**[2].

والآن .. يمكننا النظر إلى الرضا عن العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل (*)

---

(١) د.نبيل الحسينى النجار وآخرون ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة بدون سنة نشر ، ص ١٦٢ .

(٢) د.أحمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، الطبيعة الثانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٧٩ ص ١٣٩ .

(*) تجدر الاشارة هنا إلى انه يمكننا قياس درجة الرضا من خلال حساب معدلات الغياب او التأخير عن المعل او دوران العمل او خلال قوائم الاستبيان .

ولكن قبل أن نتعرض لشرح مكونات هذه المعادلة تجدر الإشارة إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عن الجوانب الاخرى حيث يرى فروم [1] ان ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذى يعطى ميزات معينة فى جانب معين يعطى ميزات إلى الجوانب الاخرى للعمل فالاشباعات التى تتيحها الوظائف العليا من حيث الاجر الاعلى والاشراف الاكثر ديمقراطية والمراكز الاجتماعى الاعلى وظرف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر إثارة .. تعتبر أكبر من تلك التى توفرها الوظائف الادنى فى المنظمة وبالتالى فدرجة رضا الافراد الذين يشغلون أعمالاً تتفاوت فى مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى ان تتوافق مع درجة رضائهم عن الجوانب الاخرى .

ونتناول فيما يلى أهم العناصر المكونة لرضا الوظيفى

١. الاجر :

يعتبر الاجر بمثابة وسيلة لاشباع الحاجات الدنيا كما ان أثره يمتد ليعطى الشعور بالامن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لاهميته وفى حالات أخرى يستخدم الاجر لاشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين .

٢. محتوى العمل :

إن طبيعة وتكوين المهام التى يؤديها الفرد فى عمله تلعب دوراً هاماً فى التأثير على درجة الرضا وفيما يلى عرض لاهم متغيرات محتوى وعلاقتها بالرضا .

---

(1) Vroom N.A. New look at Managerial decision making organizational Dymamics, spring 1973.

(أ) درجة تنوع المهام :

يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسى الناشىء عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالى زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح .

(ب) درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

وهنا يمكن القول بانه كلما زادت حرية الفرد فى اختيار طرق أداء العمل وفى اختيار السرعة التى يؤدى بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل .

(ج) درجة استخدام الفرد لقدراته :

يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذى يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل .

(د) خبرات النجاح والفشل فى العمل :

أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التى يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه .

٣. فرص الترقية :

وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد او توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل .

٤. نمط الاشراف :

ان المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذى يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذى يفتقد تلك الصفات فى نمط سلوكه مع مرؤوسيه(*) .

٥. جماعة العمل :

يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين فى العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبياً عن درجة رضائه عن العمل .

٦. ساعات العمل :

يلاحظ أنه بالقدر الذى توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذى تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد فى استخدامه بالقدر الذى ينخفض به الرضا عن العمل .

٧. ظروف العمل المادية :

بصفة عامة تؤثر ظروف العمل(**) المادية على قوة الجذب التى تربط الفرد بعمله أى على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان فى الاعمال التى تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح .

(*) تجدر الاشارة هنا إلى أن درجة فاعلية المشرف على درجة الرضا إنما يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الاشباع التى يعتمد عليها مرؤوسيه .

(**) يقصد بظروف العمل المادية الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظامية ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصل بالعمل .

- **البرامج الداعمة للرضاء الوظيفى :**

يقصد بها مجموعة البرامج التى تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفى باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج مايلى :

١. **برامج صيانة القوى العاملة**[1] :

تتمثل تلك البرامج فى مجموعة الاجراءات التى تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالاضافة الى تطوير قابليتهم لأغراض الابداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج .. البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الابداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر فى سياسات الاجور والحوافز.

٢. **برامج تحسين بيئة وظروف العمل**[2] :

أ. تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الاضاءة والتهوية والرطوبة والاثاث .

ب. معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر فى ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الانماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط .

ج. تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التى تصدر عنها الاصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة .

د. التقليل من رتابة الاعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الاثراء او التوسع الوظيفى .

---

(١) د. خالد عبد الرحيم الهيتى ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٤ ومابعدها
(٢) د.عمر وصفى عقيلى ، إدعرة القوى العاملة ، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٩ .

٣. برامج الرفاهية الاجتماعية :

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعى كالنوادى والاسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الاداء الافضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط فى هذه الحوافز ان تكون مستمرة وشاملة لاكبر عدد من العاملين.

٤. برنامج الامن والسلامة المهنية (*) :

وهذه البرامج تكون فى المنظمات الصناعية ذات الاعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية : (١)

أ. تجزئة العمل :

ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التى يؤدى بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لاداء كل منها .

ب. تحديد مصدر الخطر :

فعلى ضوء نتائج الخطوة (أ) يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتى إما ان تكون :

(*) يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الانظمة بهدف حماية عناصر الانتاج وفى مقدمتها العنصر البشرى فى المنظمة من التعرض للحوادث والاصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية .. والتى تعنى بردود أفعال الافراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم فى حين تعنى السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعنى بيئة العمل كما تجدر الاشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح السلامة الصناعية أو الامن الصناعى كمصطلح بديل عن السلامة المهنية ولو أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر على الصناعة .

(١) د. عمر وصفى عقيلى ، إدارة القوى العاملة ، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٩.

- بيئة العمل المادية وظروفها .
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية .
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته او ضعف تدريبه .

ج. تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها :

وهنا يمكننا ان نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

الفئة الاولى : وتضم الحوادث والاصابات الفسيولوجية التى يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لاعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد اطراف الجسم والحروق .. وهذه الحوادث الاصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها :

- مراعاة النظافة والترتيب فى مكان العمل .
- توفير الاضاءة والتهوية والحرارة المناسبة فى مكان العمل .
- وضع أجهزة إنذار فى مكان العمل وتزويد الآلات بها .
- تغيير كلى لطريقة العمل التى تشكل خطورة على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط إلكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد فى الخطأ عند أدائه العمل .

الفئة الثانية : وهى تضم الامراض المهنية التى يصاب بها الافراد وتكون ناتجة عن الاعمال التى يمارسونها وهذه الامراض تنقسم إلى :

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين فى المخابز على اختلاف أنواعها .
- أمراض مصاحبة لاعمال المديرين والوظائف الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الامراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والالبسة الواقية وكذا إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للاعمال الروتينية المملة واستخدام الموسيقى فى مكان العمل .

د. تدريب العاملين :

والتدريب الذى نقصده هنا مكون من أربعة أقسام :

- **القسم الاول :** ويختص بزيادة مهارة الفرد فى العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد فى العمل واحتمال تعرضه لاصابات العمل .
- **القسم الثانى :** ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
- **القسم الثالث :** ويختص بتوعية الافراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم او تعرض زملائهم لاصابات العمل .
- **القسم الرابع :** ويختص بشرح العوامل التى تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلاقيها .

ه. سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن :

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوى على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والاجراءات التى اتخذت حيالها .. وذلك بهدف المساعدة فى تقييم إجراءات الامن والحماية التى تتبع فى مكان العمل .

و. المتابعة والتفتيش :

وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الامن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والابلاغ الفورى عنها .

٥. برامج الرعاية الصحية :

وهنا يلاحظ ان التشريعات القانونية فى الكثير من الدول تفرض التزام صحى على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما ان الاعتبارات الانسانية تقتضى بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الاشارة إلى ان مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمة الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التى تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفى أفضل وإنتاجية أعلى .

٦. برامج فرق العمل المدارة ذاتياً :

وهى جماعات يتم تشكيلها من العمل فى قاعدة الهرم التنظيمى وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة او تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التى تعانى منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهى تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أى علاقة بالجوانب الادارية كما ان طبيعة عملها متحركاً وليس ثابتاً [1] ومثل هذه الجماعات تسهم فى زيادة الانتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف .

٧. برامج حلقات الجودة :

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعى من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لاى عضو فى المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الادارى.

وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين .

وهناك العديد من الاهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بين تلك الاهداف مايلى (٢) :

١. تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة .
٢. تحسين الروح المعنوية للعاملين .
٣. تشجيع القدرات الابداعية لدى العاملين .
٤. رفع درجة الوعى لدى العاملين بأهمية الجودة .
٥. تطبيق ومتابعة الافكار الجديدة التى سبق أن اعتمدتها الادارة.

هذا ومما تجدر الاشارة أليه ان العديد من الكتاب يخلطون بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة لذا فإننا نستعرض من خلال الجدول التالى الفروق بينهما :

---

(١) د.محمد الصيرفى ، الادارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ٣-٢ ص ٣٤١
(٢) د.خالد عبد الرحيم الهيتى ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص ٢٦١ .

جدول رقم (٦)

الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة[1]

حلقات العمل	فرق العمل	عنصر المقارنة
تكلف بإيجاز مسألى معينة	تكلف بإيجاز مهمة متكاملة	شمولية العمل
تطوعية	إجبارية فهى جزء من الهيكل التنظيمى	صفة العمل
تقدم مقترحات أى ان سلطتها استشارية	تتخذ قرارات تنفيذية	السلطة
تنتهى بمجرد انتهاء مهمتها	تبقى طيلة حياة المشروع	الديمومة
متغيرة	ثابتة	العضوية
لا يوجد أى تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الادارى	متجانسون	الاعضاء
تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعى	تتركز على فكرة العمل الجماعى	الركيزة الاساسية لها

٨. برامج الجودة الشاملة :

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التى تعرقل سير العمل الادارى بها وأهم تلك الصفات مايلى[2] :

(١) د. محمد الصيرفى ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٣ ص ١٤١ .

(٢) د. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص ٣٧٤ .

١. غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة .

٢. زيادة الاجتماعات غير المنتجة .
٣. عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها .
٤. طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات .
٥. عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها .
٦. ضعف عمليات الرقابة والتفتيش بالرغم من زيادتها .
٧. ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم .
٨. تسرب العاملين الاكفاء .
٩. الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزنيات والتفصيلات

ولمواجهة كل تلك الظواهر والتى تسبب بلا ادنى شك فى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الامر الذى ينعكس سلباً على الانتاجية كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة ولكن ماهى الجودة الشاملة .. ؟ يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الاداء [١] .

ولتطبيق ذلك البرنامج فى مجال إدارة الموارد البشرية فإن الامر يستدعى إجراء مجموعة من التغيرات فى المجالات الآتية :

أ- **الثقافة التنظيمية :**

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادىء والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة "وتساعد الثقافة التنظيمية فى توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع" والثقافة التنظيمية التى يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فيمايلى : [٢]

(٢،١) د.محمد الصيرفى ، الادارة الرائدة ، مرجع سبق ذكره صـ ١٩٩ ، ٣٣٥ وما بعدهما

١. الايمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

٢. الايمان بضرورة المكاشفة والصدق فى كافة أنواع الاتصالات التى تجرى داخل المنظمة .

٣. الايمان بأهمية العمل الجماعى ونبذ العمل الفردى .

٤. الايمان بان تحقيق المنظمة لاهدافها يحقق بالضرورة اهداف العاملين .

٥. الايمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين .

٦. الايمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية .

٧. الايمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستلك هو الهدف الحقيقى لجميع العاملين .

٨. الايمان بضرورة التعرف على أسباب الخطأ لتلافيها بدلاً من معاقبة المخطأ .

٩. الايمان بضرورة العمل بدون أخطاء يكون أفضل بكثير من تصحيح الاخطاء .

١٠. الايمان بان الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطائنا .

ب- التنظيم الداخلى لإدارة الموارد البشرية :

إن التنظيم الداخلى لادارة الموارد البشرية فى ظل الجودة الشاملة يستلزم :

١. النظر إلى إدارة الموارد البشرية على انها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقى وبشكل عمودى فى أن واحد .

٢. إعادة تصميم الادوار وذلك من خلال التنفيذ السليم لاعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب أن

يعرفوا ما هو مطلوب منهم بما يسهم فى تحقيق الانسجام فيما بينهم .

٣. اتباع أسلوب لا مركزية الاداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزى على أن تصبح عملية اتخاذ القرارات مهمة الجميع .

ج- النمط القيادى :

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالادارة الجوالة بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل ويحقق ذلك النوع من الادارة الفوائد التالية :

١. تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يسهم فى زرع الولاء والانتماء للمنظمة .

٢. تخفيف الروتين إلى ادنى حد ممكن وذلك من خلال تبنى الرؤساء لاسلوب الاتصال غير الرسمى الذى يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم .

٣. تخرج المديرين من مكانهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للامور نظرة موضوعية واقعية .

٤. كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء وذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين .

٥. تمكن من اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها او عند حدوثها على أقصى تقدير .

د- أسلوب تنفيذ الأعمال :

يتطلب تطبيق برنامج الجودة الشاملة إحداث مجموعة من التغيرات فى أسلوب تنفيذ الاعمال وذلك على النحو التالى :

١. اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف لاعلى أدائه حيث يكافىء الموظف مادياً مقابل الاداء ويتم ترقيته مقابل القدرات .
٢. يتم تحويل دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
٣. ضرورة ان يتحول التركيز فى معايير الاداء من الانشطة إلى النتائج .
٤. ضرورة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات والتى لا تتطابق مع بيئة العمليات(*) مثل التعويض على أساس المرتبة الوظيفية او الاقدمية والتعويض لمجرد الحضور الى العمل .
٥. ضرورة إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الامر الذى يسهل من عمليات الاشراف عليهم وتوجيههم .
٦. تحويل أسلوب النشاط من أسلوب الاعمال "عمل واحد يجرى تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد " إلى أسلوب العمليات" أى أن العمل يجرى تقسيمه إلى سلسلة من المراحل كل مرحلة ينفذها فرداً واحداً . "

(*) نحن نقصد بالعمليات هنا مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهما فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتى تسعة جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك .

هـ- التدريب :

يلاحظ ان الوظائف فى ظل الجودة الشاملة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد عمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصى فى تحديد الاسلوب المناسب لاداء العمل .

لذا فإن الموظفين فى هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الاسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب أى أن الامر أصبح يتطلب تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم .. فإذا كان التدريب يساعد على رفع المهارات والقدرات وأطلاع الموظفين على كيفية أداء الاعمال فإن التعلم من الناحية الاخرى يؤدى إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة ؟ أى ان الجودة الشاملة جعلت محور الاهتمام هو قدرات الفرد وليست مهاراته ويمكن تعلم هذه القدرات وصقلها من خلال البرامج التدريبية والجدول التالى يوضح الفرق بين القدرات والمهارات .

جدول رقم (٧)

المقارنة بين القدرات والمهارات[1]

المهارات	القدرات
إجراءات وأساليب تؤكد على كيفية اداء المهمات	تركيبة من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتسب على أساس التكامل بينها .
مرتبطة بمواقف معينة	عمومية وتتمتع بالتطبيق الواسع .
غالباً تعلم بدون خلفية نظرية عامة مما يؤدى إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التى يواجهها المتدرب أثناء البرامج .	تمثل الاساسيات اللازمة لاكتساب المهارات مع إمكانية عالية لنقلها من قاعات الدراسة إلى مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات .
تهدف إلى إعداد الفرد لمهمة محددة او لوظيفة معينة	تهدف إلى إعداد الفرد لمهمات ووظائف عديدة .

- **نظريات ونماذج الرضاء الوظيفى[2] :**

١. نظرية لوك :

يرى لوك Lock أن الرضاء الوظيفى يمكن النظر إليه من ناحية القيمة .. ويعنى ذلك النظر إلى الرضاء كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضاء للفرد عن العناصر الفردية التى تتكون منها الوظيفة .. بل يجب النظر إلى جميع العوامل التى تلعب دوراً فى تحديد المستوى الكلى للرضاء عند الانسان .

(١) مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، التدريب وإدارة الموارد البشرية ، المعهد العربى للدراسات المالية والمصرفية ، المجلد الثانى – العدد الثانى السنة الثانية ، عمان ١٩٩٤ ص ٥٤

(٢) ناصر محمد العديلى ، السلوك الانسانى والتنظيمى منظور كلى مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ١٩٩٥ ص ١٩٢-١٩٤ .

ويمكن النظر لتلك النظرية على أساس المعادلة التالية :

ر و ك = (ر ف$_{1}$) هـ$_{1}$ + (ر ف$_{2}$) هـ$_{2}$ + ...

حيث تعنى (روك) الرضاء الوظيفى الكلى ، و(ر ف$_{1}$) تمثل الرضاء الفردى عن جوانب العمل ، و(هـ$_{1}$) تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر وهذا يعنى أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد او تنقص حسب مدى الرضاء مع كل عنصر مما ينعكس بالتالى على مدى الرضاء الوظيفى الكلى :

٢. نظرية عملية المقاومة / لاندى :

وتعنى هذه النظرية ان رضاء الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن .. برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة .. فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة فى الاسبوع الآول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها .. ويرى لاندى أن " ثمة عوامل آلية فى تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن فى حالته العاطفية ولانه ينظر إلى الرضاء وعدم الرضاء على أنهما من الظواهر العاطفية – ولو جزئيا على الاقل – لابد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها فى تحقيق الرضاء الوظيفى .

كما يرى لاندى فى الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية ، فعندما نكون سعداء جداً يحاول عامل ذاتى بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح وعندما تكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتى تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادتا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء .. كما لاحظ لاندى ان هذا العامل الذاتى يبدو من الامور الروحانية الباطنية التى يدركها المرء بالعقل لا بالحواس .. ولكنه يؤكد ان هذا العامل هو فى الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبى .

وتنطلق نظرية لاندى من فرضية تقول بان الحالات العاطفية المفرطة .. سواء كانت إيجابية او سلبية تؤذى الفرد ويحاول ذلك العامل ذاتى التوازن ان يحمى الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة .

٣. نموذج لولير فى الرضاء الوظيفى (Lawler) :

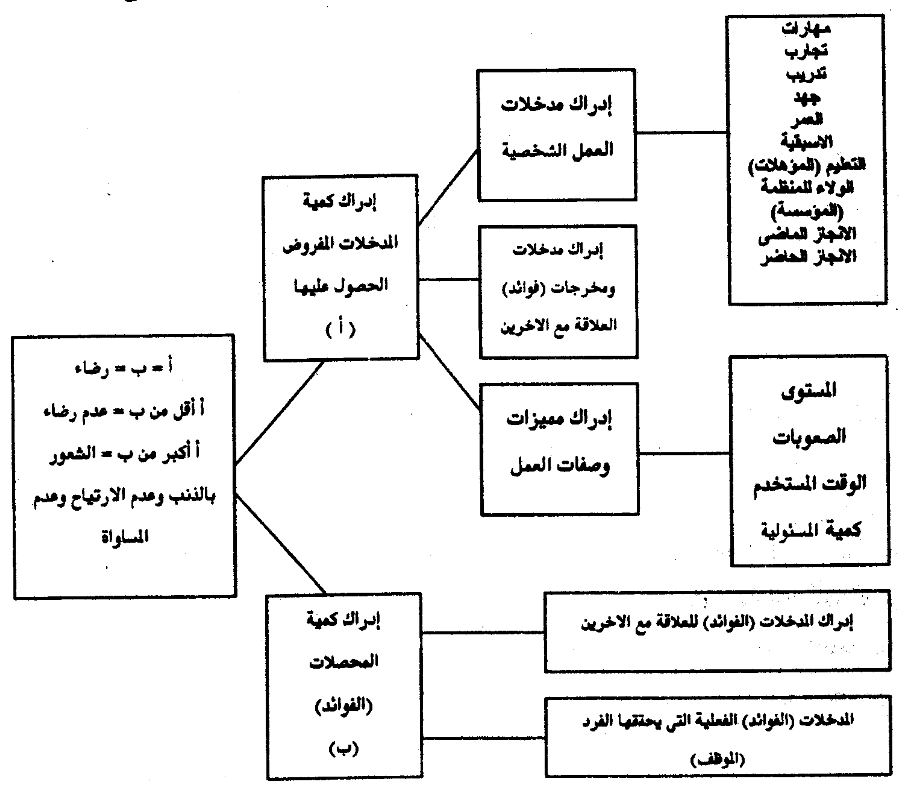
قام إدوار لولير Lawler بتقديم نموذج لتحديد الرضاء الوظيفى حيث يرى أن العمليات النفسية التى تحدد رضاء الفرد فى الوظيفة هى تقريباً واحدة وذات علاقة فى ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفى .. وهذه الابعاد او العوامل الثلاثة تتدرج كما يلى :

- الراتب او الدخل .
- الاشراف .
- الرضاء مع العمل نفسه .

ويرى لولير أن الرضاء هو عبارة عن الاختلاف او الفرق ما بين (أ) شعور الشخص تجاه ما ينبغى ان يحصل عليه و(ب) ما أدرك الشخص انه حصل عليه بالفعل .. فالنموذج بمعنى أخر يتوقع او يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضاء) هو النتيجة .. وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية .. يكون الرضاء هو نتيجة اما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هى (الشعور بالذنب) والتوتر او عدم الارتياح .

ويوضح الشكل التالى هذا المفهوم :

شكل رقم (٤٣)
نموذج لولير (Lawler) فى محددات الرضاء الوظيفى[١]

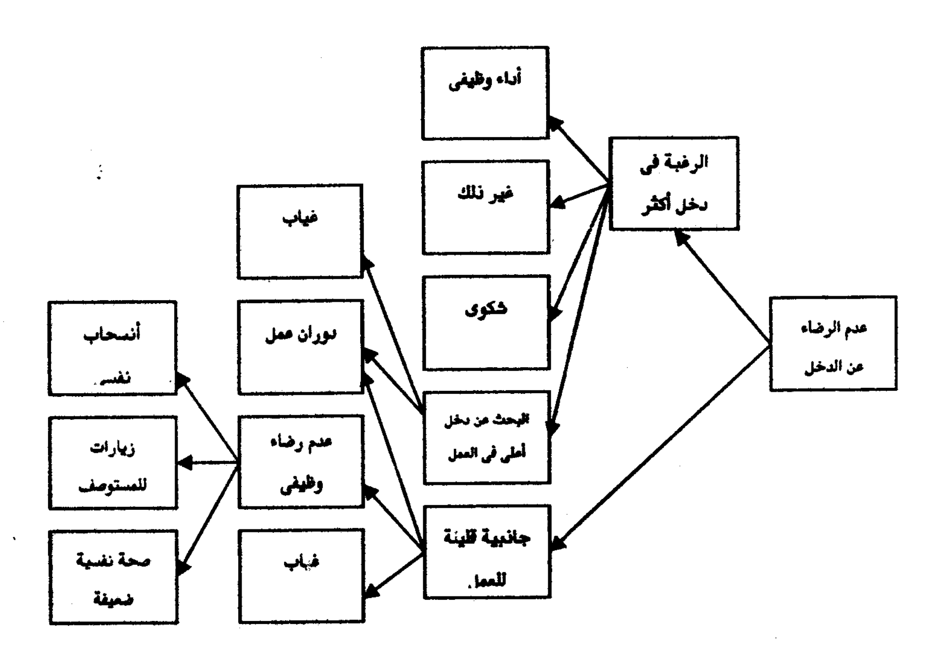


ويضيف لولير إلى نموذجه ان اهم المؤثرات فى إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل او الوظيفة .. وإدراك أهمية الاخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل .. وإدراك الجزاء (المكافآت) الذى يحصل عليه الشخص من عمله .. سواء كان راتباً او دخلاً – يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الاداء الوظيفى ودوران العمل والغياب .... الخ ويوضح الشكل التالى ذلك :

---

(1) E.L.awler,Motivation in work Organization Publishing comp. inc., 1973, p.75 .

شكل (٤٤)
نموذج نتائج عدم الرضاء الوظيفى مع الدخل
(لولير Lawler ١٩٧٣م)



الفصل الثالث عشر
التكيف التنظيمى

الفصل الثالث عشر
التكيف التنظيمى(١)

تلعب عملية التكيف(*) التنظيمى دوراً هاماً فى تحقيق كفاءه وفعاليه المنظمه فسرعة عملية التكيف التنظيمى هى التى تحدد انتاجية الفرد واخلاصه وتمسكه بالمنظمه وعملية التكيف التنظيمى تركز بوضوح على عملية التفاعل التى تحدث بين نظام اجتماعى ثابت ومستقر وهو المنظمه وبين فرد جديد يدخل هذا النظام وعلى ذلك فان عملية التكيف التنظيمى تشير الى العملية التى يستطيع من خلالها الفرد الجديد تعلم قيم المنظمه ورموزها وانماط السلوك المطلوبه للمنظمه او لجماعه العمل التى سوف يعمل بها **فعملية التكيف لا تشمل كل التعلم فهى تركز فقط على تعلم القيم والرموز وانماط السلوك التى تعتبر من وجهة نظر المنظمه او جماعة العمل ضروريه لاى قادم جديد اى ان عملية التكيف قاصره على تعلم المجالات التاليه :**

١. الاهداف الاساسيه للمنظمه
٢. الطرق والاساليب الواجب اتباعها للوصول الى تلك الاهداف
٣. المسؤليه الاساسيه للدور الذى يقوم به الفرد
٤. انماط السلوك المطلوبه للاداء الفعال لهذا الدور
٥. مجموعة المبادئ والقواعد التى تعمل على صياغة وحدة المنظمه وتكملها .

- **مفهوم عملية التكيف التنظيمى**

وردت العديد من التعاريف الخاصه بعملية التكيف التنظيمى ونذكر منها ما يلى :

---

(١) المرجع الاساسى لهذا الفصل / د. سعيد شعبان حامد – تحليل اثر عملية التكيف التنظيمىعلى الالتزام التنظيمى للفرد – مجلة المحاسبة والاداره والتامين – العدد التاسع والخمسون – ٢٠٠٢ – كلية التجاره – جامعة القاهره .

(*) يختلف مفهوم التكيف فى هذا المجال عن التكيف فى مجال علم النفس والذى يقصد به محاولة تحقيق التوازن النفسى لدى الفرد تجنباً للتوتر والقلق .

- **تعريف (Taormino)** بانه "العمليه التى يستطيع من خلالها الفرد الحصول على مهارات عمل جديد وكذلك الحصول على تفاعل اجتماعى مويد مع زملاء العمل " .

- **تعريف (Klein)** بانـه "العمليه التى يتعلم من خلالها الفرد الوظائف الجديده والادوار والثقافات السائده ويتكيف معها" .

- **تعريف (Greenberg)** بانـه "العمليه التى من خلالها ينتقل الفرد من خارج المنظمه الى داخلها ويصبح عضواً فعالاً بها".

- **تعريف (Chao, et., al)** بانها "العمليه التى يتم من خلالها توافق الفرد من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع منه ومعرفته الاجتماعيه مع الدور التنظيمى واشتراكه كعضو فى المنظمه ولذلك فانها عمليه اساسيه يستطيع من خلالها الفرد ان يتكيف مع الاعمال الجديده المطلوبه منه وكذلك الادوار التنظيميه المتوقع ان يوديها".

- **تعريف (Northcroft & Neole)** بانه العمليه التى يتم من خلالها نقل اهداف المنظمه ورموزها والطرق التفصيليه لاداء المهام الى العامل الجديد فالتكيف التنظيمى يودى الى حدوث توافق بين الفرد والمنظمه فكلما زادت عملية التكيف زاد التوافق بين قيم الفرد وقيم المتصلة".

- **تعريف (Wiener)** بانه "العمليه التى يتم من خلالها اتفاق قيم ورموز ومعتقدات الفرد مع القيم والرموز والمعتقدات السائده فى المنظمه ".

- **تعريف (Morrison)** بانه "عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضروريه لاداء الدور الوظيفى المطلوب من الفرد داخل المنظمه" .

ومن مجمل هذه التعاريف السابقه يمكن القول بان التكيف التنظيمى(*) هو " تلك العمليه التى يتم من خلالها تعلم الفرد للقيم والاتجاهات والمعايير وانماط السلوك التى تتوافق مع مصالح المنظمه واهدافها "

- **مراحل عملية التكيف التنظيمى :**

تعتبر عملية التكيف التنظيمى عمليه مستمره فهى تبدا قبل التحاق الفرد بالمنظمه ثم مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمه (اى ان يكون الفرد عاملاً جديداً فى المنظمه) ثم مرحلة التحول والاستقرار وعلى ذلك فان مراحل التكيف التنظيمى هى :

١. مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمه

قبل التحاق الفرد بالمنظمه فانه يقوم بجمع معلومات عنها من خلال مصادر المعرفه المختلفه من خلال اقاربه واصدقائه العاملين بها او من خلال التقارير السنويه التى تصدرها المجلات العلميه المتخصصه عن المنظمات وتشكل هذه المعلومات توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمه **وفى هذه المرحله فان هناك مجموعه من العوامل التى يجب اخذها فى الاعتبار وهى :**

أ- جمع الحقائق عن المنظمه وذلك من خلال رسم صوره واقعيه وكامله عن اهداف المنظمه والمناخ السائد بها.

ب- جمع الحقائق الوظيفيه وذلك من خلال رسم صوره واقعيه وكامله عن واجبات ومسؤليات الوظيفه .

ج- توافق المهارات والقدرات وذلك من خلال تحديد المهارات والقدرات اللازمه لاداء الوظيفه ومدى توافرها فى الافراد المتقدمين لشغلها .

د- توافق الحاجات والقيم وذلك من خلال توضيح القيم السائده بالمنظمه للفرد وتوضيح حاجات الفرد التى يجب اشباعها بواسطة المنظمه

---

(١) جمال سيد عبد العال – المسار الوظيفى والتطوير الاجتماعى فى المنظمات الحديثه – مجلة الاداره – المجلد الرابع والعشرون – العدد الثالث – يناير ١٩٩٢ – صـ ١٠٥

(*) لاحظ ان المقصود بالسلوك التكيفى هو سلوك يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العوائق التى تقف حيال تحقيق حاجة أو دافع .

٢. مرحلـة مـا بعـد التحـاق الفـرد مباشـرة بالمنظمـه(مرحلـة المواجهه)

فى هذه المرحله فان الفرد يقارن بين توقعاته عن ظروف العمل فى المرحله السابقه وبين ظروف العمل الواقعيه (الفعليه) وكلما كان هناك توافق بين توقعات الفرد وظروف العمل الفعليه كلما كان لدى الفرد استعداد اكبر على التكيف التنظيمى بالمنظمه **كما ان الفرد فى هذه المرحله يواجه بمهام عديده منها:**

أ- التعرف على طبيعة عمله الجديد ومسئولياته وسلطاته
ب- التعرف على الاجراءات والسياسات الاداريه بالمنظمه
ج- اقامة علاقه جيده مع زملاء العمل والرؤساء حتى يحظى بقبوبلهم

وفى هذه المرحله فان المنظمه تعقد برامج توجيه وتدريب للعاملين الجدد هدفها الاساسي تعريف الفرد بالمهام المطلوبه منه فى هذه المرحله كما انه فى هذه المرحله هناك مجموعه من العوامل التى يجب اخذها فى الاعتبار وهى :

أ- ادارة صراعات الحياه الخارجيه وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين حياة الفرد وحياته الوظيفية .

ب- ادارة الصراعات داخل جماعات العمل وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين متطلبات دور الفرد داخل الجماعه ومتطلبات الجماعه داخل المنظمه.

ج- تعريف الدور - والدور هو مجموعة الانشطه المتوقع من الفرد ان يمارسها فى عمله بصوره متكررة- وتعريف ويشمل ذلك توضيح المهام التى يقوم بها الفرد داخل المجموعه وكذلك واجبات الوظيفه واولويات العمل وتوزيع الوقت على مهام العمل .

د- تعلم مهارات جديده فى العمل .
هـ- توضيح علاقات العمل داخل جماعات العمل وكذلك تعلم قيمها ورموزها .

٣. مرحلة التحول والاستقرار

فى هذه المرحله ينتقل الفرد من مرحلة المواجهه الى مرحلة الاستقرار والتكيف مع ظروف العمل بالمنظمه واعتبار نفسه عضواً هاماً فى المنظمه وفى هذه المرحله فان على المنظمه ان تقوم بالعمل على زيادة تكيف العاملين بها من خلال تثبيت العاملين المؤقتين او خلق ظروف عمل جيده للعاملين وفى هذه المرحله **فان هناك مجموعه من الاعتبارات التى يجب مراعاتها هى :**

أ- اعادة النظر فى متطلبات الدور وذلك بالموافقه الصريحه والضمنيه داخل جماعة العمل على المهام التى يجب اداؤها واولويات المهام وتوزيع الوقت عليها.

ب- تعلم مهام العمل الجديد والحصول على الثقه بالنفس والوصول الى مستويات اداء ايجابية.

ج- التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها وذلك من خلال الشعور بالثقه فى التعامل مع زملاء العمل وفهم قيم جماعة العمل ومعاييرها واجراء تعديلات مرضيه لثقافة جماعة العمل .

- **طرق واساليب التكيف التنظيمى**

يوجد لدى المنظمات انواع عديده من البرامج والطرق التى تصمم لمساعدة العاملين سواء الجدد او القدامى على التوافق مع اعمالهم وهذه الطرق هى :

١. **التكيف الجماعى مقابل الفردى** : وفيه يتم جمع الاعضاء الجدد معاً ووضعهم تحت تأثير الإحداث والخبرات

والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حده بحيث لا يتعرض لتجارب مختلفه عن الاخرين

٢. **التكيف الرسمى مقابل غير الرسمى** : وفقا للاسلوب الرسمى يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو مختلف عن الاعضاء القدامى ويكون له برنامج خاص فى التعامل حتى ينهى مراحل التكيف بينما فى الاسلوب غير الرسمى لايفرق بين العضو القديم والجديد حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملائه ويكتسب خبراته منهم

٣. **الاسلوب المرحلى مقابل العشوائى** : ويرتبط بمدى وجود خطوات متتابعه ومحدده يمر بها العضو الجديد فى مراحل التكيف (الاسلوب المرحلى) او عدم وجود خطوات متتابعه ومحدده وتعرض كل فرد الى خطوات مختلفه (الاسلوب العشوائى)

٤. **الاسلوب الثابت مقابل الاسلوب المتغير** : ويتعلق بوجود جدول زمنى وثابت لعملية التكيف او عدم وجوده

٥. **الاسلوب المتخصص مقابل غير المتخصص** : فى الاسلوب المتخصص يقوم شخص مدرب وله خبره فى هذا المجال بعملية اعداد الفرد فى عملية التكيف اما الاسلوب غير المتخصص فتسند عملية التكيف الى افراد غير متخصصين وغير مدربين

٦. **الاسلوب الشخصى مقابل الاسلوب غير الشخصى** : فى هذا الاسلوب يتم التركيز على الشخصيه والهويه التى يحملها العضو الجديد بحيث تؤخذ فى الاعتبار ويحاول تدعيمها وتقويتها فى عملية التكيف وعلى العكس فى الاسلوب الثانى يتم انكار واهمال شخصية الفرد وخصائصه بحيث لاتوخذ فى الاعتبار خلال مراحل التكيف

- **ابعاد عملية التكيف التنظيمى**

تصف عملية التكيف التنظيمى الطريقه التى يستطيع من خلالها الفرد التعلم والتوافق مع الاعمال الجديده او تغيرات الادوار داخل المنظمه **ولذلك فان عملية التكيف التنظيمى تحتوى على ستة ابعاد هى :**

١. **التكيف عن طريق اداء العمل** : ان اغلب تعريفات عملية التكيف التنظيمى تتضمن مناقشات تتعلق بعملية تعلم الفرد للمهام اللازمه لاداء عمله ولذلك فان عملية تعلم المهارات اللازمه لاداء العمل تلعب دوراً هاماً فى عملية تكيف الفرد تنظيمياً وبالرغم من ان طرق اداء العمل ترتبط بمجالات لا ترتبط مباشرة بالتكيف التنظيمى (برامج التدريب ، الخبرات السابقه ، التعلم) فان عملية التوافق بين الحاجات المطلوبه تعلمها وطرق اداء العمل ومهاراته وقدراته تؤثر مباشرة على عملية التكيف التنظيمى .

٢. **التكيف مع الافراد العاملين بالمنظمه** : ان عملية التكيف التنظيمى تتضمن تكوين واقامة علاقات عمل ناجحه وجيده مع اعضاء المنظمه وقد اقترح (Fisher) ان ايجاد الفرد المناسب من الافراد الذين تعلموا عن المنظمه وجماعة العمل والاعمال والانشطه الموجوده بها تلعب دورا حيويا فى عملية التكيف كما ان علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الافراد فى العمل فالخصائص الشخصيه والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات ورغبات الافراد تشكل العلاقات التنظيميه وتؤثر على الافراد وسلوكهم

٣. **التكيف مع السياسات التنظيميه** : ان عملية التكيف التنظيمى للسياسات التنظيميه تركز على نجاح الفرد فى الحصول على المعلومات عن علاقات العمل الرسميه وغير الرسميه ومواطن قوة السلطه داخل المنظمه ومن اساليب قوة السلطه بالمنظمه قوة المعرفه التى يستطيع الفرد تكوينها من خلال

التعلم الفعال والتوافق مع الاعمال الجديده داخل المنظمه وقد اقترح (Fisher) ان شرح الحلول عن الصراعات داخل الجماعات تعتبر مكون هام لعملية التكيف التنظيمى وبالمثل فان (Foldman) وجد ان عملية التكيف التنظيمى تتضمن تعلم اداء العمل وكذلك الثقافات والسياسات التنظيميه كما ان (Schein) وجد ان العامل الجديد يجب ان يتعلم نماذج السلوك الفعال لدوره الجديد ويتضمن ذلك البعد السياسى لعملية التكيف التنظيمى

٤. **التكيف مع اللغه السائده بالمنظمه** : هذا البعد يصف معرفة الفرد عن اللغه الفنيه المتخصصه عن العمل بالمنظمه وكذلك معرفة الرموز والاشارات المميزه للمنظمه من غيرها

٥. **التكيف مع القيم والاهداف التنظيميه** : من اهم ابعاد عملية التكيف التنظيمى البعد الخاص بتعلم القيم و الاهداف التنظيميه فقد وجد (Schein) ان عملية التكيف التنظيمى تشمل فهم القواعد والمبادئ التى تحافظ على تكامل وحدة المنظمه كما ان تعلم اهداف وقيم المنظمه تمتد لتشمل الاهداف والقيم غير المكتوبه وغير الرسميه الخاصه بالاعضاء الذين لهم قوه فى التنظيم.

٦. **التكيف مع تاريخ المنظمه** : وصف كلاً من (Ritti&Funkhauser) تاريخ المنظمه بانه يعنى التقاليد والعادات السائده داخلها وتعلم تاريخ المنظمه وكذلك الخلفيات عن الافراد المكونين لها يساعد الفرد على تعلم انواع السلوك المناسب عن عمليات التبادل التى تحدث بين الافراد بعضهم البعض وبين الافراد والمنظمه .

الفصل الرابع عشر
العداله التنظيميه

الفصل الرابع عشر
العداله التنظيميه

يعد مفهوم العداله التنظيميه من **المفاهيم النسبيه بمعنى** اخر ان الاجراء التنظيمى الذى ينظر اليه فرداً ما على انه اجراء عادل قد يكون اجراءً متحيزاً او غير موضوعى فى نظر فرد اخر ولذا فان العداله التنظيميه تتحدد فى ضوء ما يدركه الفرد من نزاهه وموضوعية الاجراءات والمخرجات[١] .

ومن اهم الاسباب التى ادت الى زيادة الاهتمام بالعداله التنظيميه هى نتائج الدراسات التى اثبتت وجود علاقات ارتباطيه بين العداله التنظيميه وعدد من المتغيرات التنظيميه ذات العلاقه الوثيقه باداء وانتاجية الفرد بشكل خاص من جهه وباداء المنظمات بشكل عام من جهه اخرى فقد اثبتت الدراسات وجود علاقه واضحة تربط العداله التنظيميه والولاء التنظيمى حيث ان شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه فالفرد الذى يشعر بعداله الاجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعاً بالمقارنه بالفرد الذى يشعر بعدم عدالة الاجراءات والتوزيع[٢] .

بالاضافه الى ذلك فقد اثبتت الدراسات ان العداله التنظيميه ترتبط بكل من نظم تقيم الاداء والرضا الوظيفى والرضا عن سياسة الاجور ومكافات وسلوك التطوع التنظيمى وغيرها من المتغيرات الاخرى[٣]

---

(١) د. عادل محمد زايد – تحليل العلاقه بين اساليب مراقبة الاداء الوظيفى واحساس العاملين بالعداله التنظيميه – المجله العربيه للعلوم الاداريه – المجلد الثانى – العدد الثانى ١٩٩٥ – ص ٢٦٩ – ٢٩٨

(٢) د. راشد شبيب العجمى – تحليل العلاقه بين الولاء التنظيمى واحساس العاملين بالعداله التنظيميه – معهد الاداره العامه – مسقط – ١٩٩٨ – ص ٧١ – ٩٤

(٣) د. محمد عبد اللطيف خليفه – محددات سلوك التطوع التنظيمى فى المنظمات العامه – دراسه تحليليه فى ضوء بعض النظريات السلوكيه الحديثه – المجله العربيه للعلوم الاداريه – المجلد الخامس – العدد الاول – ١٩٩٧ – ص ٩ – ٥١ .

والان قد نتسال عن مفهوم العداله التنظميه والى اى من المجالات تنتمى هذه العداله ... ؟

ان الاجابه على ذلك السوال تستدعى ايضاح الكيفيه التى يتم من خلالها المحافظه على السوك الانسانى الجيد داخل المنظمات حيث ان المحافظه على ذلك السلوك تستلزم التعرف على اثر البيئه المحيطه بالمنظمه على السلوك الانسانى للعاملين بها وهذا يدفعنا الى الحديث عن نظريات تاثير البيئه على الدافعيه والتى تتمثل فيما يلى[١] :

١. نظرية التعزيز[*] والاشراط الاجرائى:

ان الذى تحدث عن هذه النظريه هو العالم سكنر حيث عكس فى نظريته قانون الاثر الذى وضعه ادورد ثرونديك الذى يقول[٢]

"اذا ما تكونت علاقه قابله للتعديل بين موقف واستجابه فان هذه العلاقه تزداد قوه اذا ما صحبها او لحقت بها حالة رضا وارتياح وتقل قوتها اذا ماصحبتها او لحقت بها حالة عدم رضا ومضايقه.

---

(١) د. موسى المدهون وأخرون – تحليل السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره – ص ٣١٠- ٣١٤

(*) لاحظ انه يطلق على هذه النظرية أسماء متعددة منها

هندسة البيئه　　　تعديل السلوك　　　التعزيز الايجابى

(**) الاشراط الاجرائى هو: عباره عن مصطلح يستخدم للدلاله على عملية التحكم بالسلوك من خلال التحكم بنتائجه اى ان الاشراط الاجرائى عباره عن التعلم بالتعزيز كما ان هذه النظريه تستخدم مجموعه من الاستراتيجيات لتعديل السلوك وهذه الاستراتيجيات هى :

التعزيز الايجابى　　　التعزيز السلبى　　　العقاب　　　الانطفاء

- ويقصد بالعزيز الايجابى هو : زيادة الاستجابه التى احدثتها بفعل النتائج الايجابيه المختلفه فى بيئة الكائن الحى او بعباره لخرى التعزيز الايجابى هو عباره عن مثير عند اضافته الى بيئة الكائن الحى يزيد من لحتمالية تكرار لاستجابه
- اما التعزيز السلبى فهو : عباره عن مثير يترتب عن ازاحته عن بيئة الكائن الى زيادة احتمالية تكرار الاستجابه
- الانطفاء : فهو عباره عن اضعاف تدريجى وبالتالى اختفاء ممارسة اسنجابة تم تعلمها .

(1) Jim .MC Adan Behevior Modification A Human Resources Management Technology (U.S.A Management Review October 1975) P.P 25 - 30

اى انه قد فسر حالة الرضا بانها الحاله التى لاتبدو من الكائن الحى اى محاوله لتجنبها بل أنه يعمل على استمرارها وبقائها وتكرارها ويقصد بحالة عدم الرضا تلك الحاله التى يبذل فيها الكائن الحى كل محاولاته من اجل التخلص منها وتجنبها وبتعبير اخر نقول ان السلوك محكوم بنتائجه اى ان السلوك الذى يؤدى الى نتائج مرغوب فيها يمكن تكراره اما السلوك الذى يؤدى نتائج غير مرغوب فيها فان احتماليه تكراره تكون ضعيفه

وتاسيساً على هذا القانون يرى سكنر ان الفرد يتعلم اى شئ يجلب له نتائج مرغوب فيها وان ذلك السلوك يزداد على نحو متكرر كما ان السوك الذى لايتبعه فائده يتناقص لذلك فان السلوك يتشكل بواسطة النتائج التى تلى الاستجابه وهذا ما اطلق عليه سكنر علمياً اسم التعزيز واذا استطاع الفرد ان يتحكم بالتعزيز استطاع ان يحدد الاستجابات وزيادتها واذا اوقف التعزيز للاستجابات يؤدى الى ايقافها او عدم ظهور تكرارها

نستخلص مما تقدم ان هذه النظريه تقترح على المدير انه اذا اراد ان يحافظ على سلوك تنظيمى مرغوب فيه عليه ان يوثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك وان التعزيز الايجابى هو اكثر الاستراتيجيات فعاليه فى عملية المحافظه على السلوك او تعديله كما وان هذه النظريه تفيد المدير فى مجال تفسير العلاقه بين الرضا والاداء اى ان الاداء العال الذى تم اثباته وتعزيزه بشكل كاف يودى الى رضا عال والذى بدوره يقوم بالمحافظه على الاداء الجيد

٢. نظرية الدافعيه والثواب الخارجى والداخلى

تفرق نظرية الدافعيه بين الثواب الخارجى والثواب الداخلى حيث يعطى الثواب الخارجى للفرد من موقع العمل ويحظى هذا النوع من الثواب بتثمين العاملين له ويعد المدير مصدر هذا النوع من

الثواب ومن امثلته : الرواتب ، الترقيات ، المزايا الاضافيه الاخرى اما فيما يتعلق بالثواب ابداخلى فيمكن تسميته ايضاً بالرضا عن الذات والذى ينتج عن شعور الفرد بكفاءته وتميز انتاجه والمسؤليه التى يتحملها والنمو الوظيفى الذى يحققه وما ياخذه من حوافز مختلفه ولاسيما المعنويه منها من بيئة العمل حيث يعتبر تصميم العمل اداه مهمه من ادوات الثواب الداخلى .

وعلى الرغم من ان الاعتقاد السائد ان الثواب الخارجي هو الاداه الاساسيه التى يعتمد عليها المدير للتاثير على سلوك المرؤوسين لانجاز العمل الا ان الرضا عن الذات امر مهم ايضاً بل هو الاهم لانها تمثل القاعده للدافعيه.

ومن هذا نستنتج بان الثواب الداخلى يحدث نتيجة لطبيعة العمل ورضا الموظف عنه فى حين يكون الثواب الخارجى مرتبطاً بالجوانب الماديه للعمل

تقوم نظرية العداله التنظيميه على مسلمه اساسيه مؤداها ان الافراد يبحثون عن العداله او المساواه فى العلاقه الاجتماعيه التبادليه بين العامل وصاحب العمل "الرئيس" كما ان إدراك الفرد لعدم التوازن فى هذه العلاقه "ادراك عدم التوازن" يفترض ان يؤدى الى خلق حاله من التوتر الذى ينشط بدوره مجموعه من التغيرات السلوكيه والمعرفيه لدى الفرد فى محاوله منه لتقليل هذا التوتر(١)

٣. نظرية العداله

تدور هذه النظريه حول العلاقه بين الرضا الوظيفى للفرد والعداله وتفترض ان درجة شعور العامل بعدالة م يحصل عليه من مكافات وحوافز من عمله تحدد بدرجه كبيره شعور بالرضا مما يوثر فى مستوى ادائه وانتاجيته.

---

(١) د. عبد الناصر محمد على حموده – اختيار بعض النماذج للمخرجات المترتبه عن السلوك العادل للمنظمه – مجلة البحوث التجاريه المعاصره – العدد الاول يوليو ١٩٩٨ ص ٨٣

وتستند هذه النظريه التى وضعها ستامى ادمز Stacey Adams عام الى ان[١] "الفرد يقيس درجة العداله من خلال مقارنته النسبيه للجهود التى يبذلها (المدخلات) فى عمله الى العوائد (المخرجات) التى يحصل عليها مع تلك النسبه لامثالة العاملين فى الوظائف الشبيهه وبنفس الظروف فاذا كانت نتيجة المقارنه عادله وتساوت النسبتان تكون النتيجه هى شعور الفرد بالرضا اما اذا كان العكس فان النتيجه هى شعور الفرد بعدم الرضا فى عمله[٢] ويمكن التعبير عن معادلة هذه كالتالى :

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مساهمات الفرد}} \quad \text{تتم مقارنتها بـ} \quad \frac{\text{عوائد الاخرين}}{\text{مساهمات الاخرين}}$$

ومن ثم يمكن القول أن هذه النظريه تشتمل على ثلاثة خطوات اساسيه هى : التقيم ، المقارنه ، المهاره ، السلوك ويتضمن التقيم قياس المدخلات (جدارة الشخص ، مستوى التعليم ، المهاره ، مقدار الجهد المبذول فى العمل ...الخ) والمخرجات (العوائد الماديه ، الترقيه ، الاهتمام الذاتى ، التميز ، التقدير والاحترام ...الخ)

اما السلوك فهو عملية ادراك العلاقه بين التقيم والمقارنه فعندما يدرك الشخص بان الوضع يتسم بالعداله فانه يستجيب بشكل ايجابى وعلى العكس من ذلك اذا شعر بان الوضع غير عادل فانه يعمل على اعادة المساواه بين بين النسبتين وهذا السعى لاعادة المساواه يستخدم لتفسير دافعية العمل وتتناسب قوة الدافعيه طرداً مع حجم المساواه المدرك ويسهم الشكل التالى فى ايضاح ما سبق ذكره

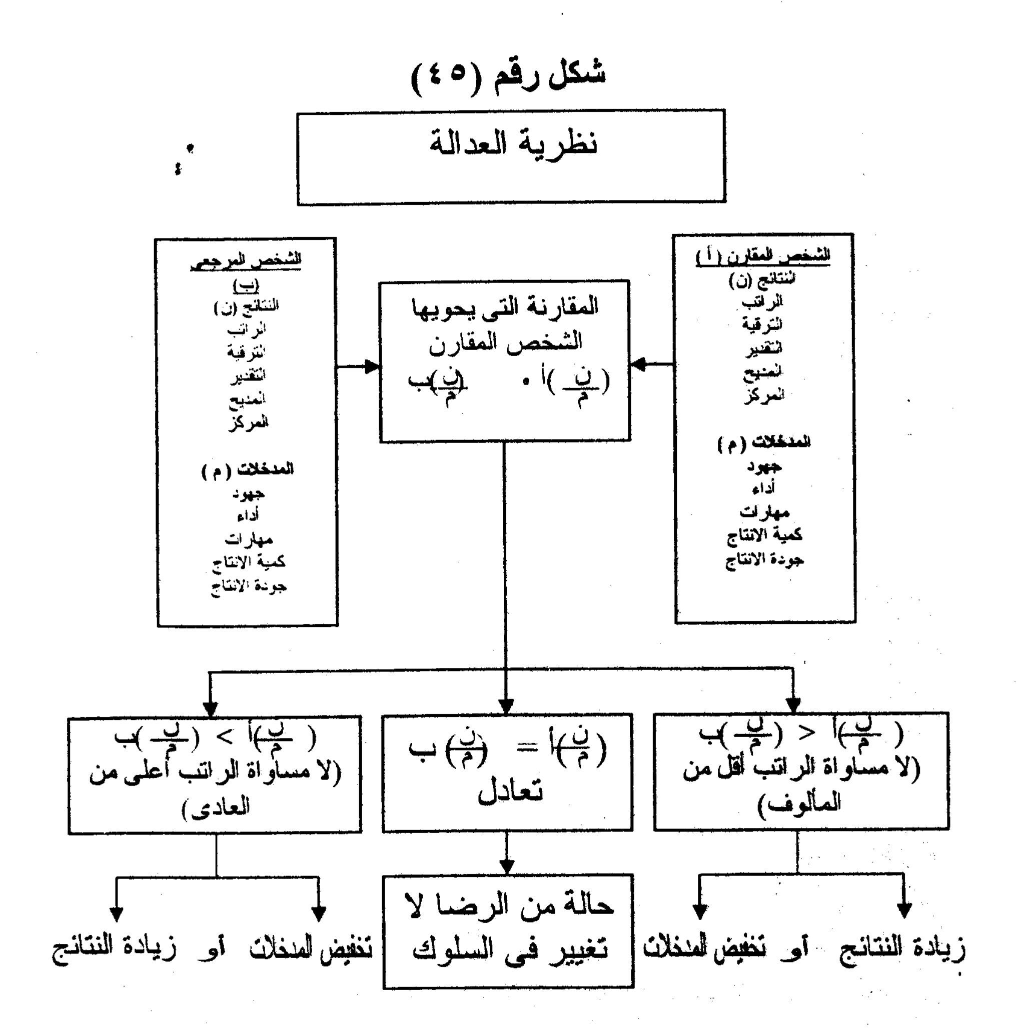
---

(1) Robert P. Vecchio ; Organizational Behavior 2ed (U.S.A Drydan Press 1991) P. 206

(٢) د. محمود سلمان العميان – السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال – مرجع سبق ذكره – ص ٢٩٩ – ٣٠٠

(3) lames Gibson et al. Organization: Behavior, Structure, Processes. Boston (Mass.):Itrwrn, 1994.

شكل رقم (٤٥)



هذا ويلاحظ انه عندما يرتبط نظام الاجر بالسلعه او بالقطعه فان نظرية العداله تتنبأ بالحالات التى يوضحها الشكل التالى :

شكل رقم (٤٦)

تنبؤلت نظرية العدالة فى حالات
نظام الاجر بالساعة والقطعة

	الأحر الأقل من المعتاد	الأجر الأعلى من المعتاد
كمية الإنتاج	نظام القطعة ↑ ↓ نظام الساعة	نظام القطعة ↓ ↑ نظام الساعة
جودة الإنتاج	نظام القطعة ↓ ↓ نظام الساعة	نظام القطعة ↑ ↑ نظام الساعة

حيث يظهر الشكل السابق ان هناك أربع حالات هى كالتالى [1] :

الحالة الاولى :

عندما يكون الاجر بالقطعة ويشعر الفرد هنا بان عوائده أقل وهنا يحاول الفرد ان يزيد من كمية الانتاج حتى لو كان ذلك على حساب الجودة ورغبة منه فى تحسين عوائده .

الحالة الثانية :

هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بان عوائده أقل ، ومحاولة الفرد التغلب على حالة عدم الاتزان هذه ستؤدى به الى ان يزيد من الجودة حتى لو كان ذلك على حساب الكمية .. وهنا ستقل العوائد المادية للفرد فى حين ان التقدير الذاتى للشخص ربما يزيد قليلاً وتكون النتيجة محاولة للتوصل لحالة من العدالة .

الحالة الثالثة :

هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بان عوائده أقل وهنا يحاول الفرد ان يؤثر على مقام المعادلة حيث انه لا يستطيع ان يؤثر فى بسطها وبالتالى حيث ان البسط ضعيف فإنه يحاول أن يقلل المقام وسيؤدى الامر الى ان كلاً من الكمية والجودة او أحداهما تقل .

الحالة الرابعة :

مرتب ثابت والفرد يشعر بان عوائده أعلى ، وهنا يحاول الفرد عكس الحالة السابقة بان يرفع البسط سواء كان من ناحية الكمية أو جودة العمل .

---

(١) د.أحمد ماهر ، السلوك التنظيمى ، مدخل بناء المهارات ، مرجع سبق ذكره ص ١٦٣ .

ويمكن القول بان الفرد الذى يشعر بعدم عدالة ، سيلجأ الى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة وان لم يستطع فانه قد يحاول أن يغير ادراكه وتصوره عن قيم المعادلة ، او قد يحاول ان يغير الفرد الاخر أو الافراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم ، وإن يأس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التى يعمل بها فقد يضطر الى تركها كلية.

أنواع العدالة:

تتصل العداله التوزيعيه بادراكات الفرد الخاصه بانه كوفئ مكافاه عادله فى مقابل جهوده مقارنة بالاخرين وقد قدمت هذه العداله الاطار المفاهيمى السائد لدراسة تطبيقات الدافعيه المتصله بادراك عدم العداله التوزيعيه

ويشير مفهوم العداله بصفه عامه الى الانواع التاليه :

١. عدالة التوزيع[١]

حيث تنص نظرية عدالة التوزيع الى انه اذا كانت العوامل الاستثماريه الخاصه بالفرد تزيد عن العوامل الاستثماريه الخاصه بزميل له فى نفس العمل فان العداله التوزيعيه تقضى زيادة التعويضات التى يستحقها الفرد وهذا هو معنى التوازن والانسجام بين عوامل المكانه فمن العداله ان يقل اجر العامل الاقل من غيره من ناحية السن والاقدميه والتعليم والجنس وان يزيد اجر العامل بزيادة العوامل المشار اليها عن مثيلتها بالنسبه

(1) The Motivation, Productivity and Satisfactioin of Workers, By A. Zale Znick, C.R. christensen and F.J.ROeterger,1988.P.50

الى غيره وفى الحالتين يجب ان تتناسب التعويضات مع العوامل الاستثماريه وهنا تقوم العداله ويحتمى بها الفرد والجماعه التى تنتمى اليها ولا يكون هناك مايدعو الى الشكوى

فالعداله التوزيعيه تحدد العلاقه بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف كما ان التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعيه وبين مكانة غيره من اعضاء الجماعه تحدد انطباعته بالنسبه لهم ودافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه

٢. عدالة الاجراءات:

اذا كانت عدالة التوزيع تتمثل فى عدالة المخرجات التى يحصل عليها الفرد مقارنتاً بزملائه فى نفس العمل **فان عدالة الاجراءات تعنى مدى احساس الفرد بعدالة الاجراءات التى استخدمت فى تحديد تلك المخرجات**(١) - حيث ان مدى الاعتقاد بوجود عداله الاجراءات يرتبط بمدى الوفاء او الاخلال بمجموعة القواعد الاجرائيه الاتيه(٢) :

أ. **قاعدة الاستئناف** : بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارت وتعديلها اذا ظهر ما يبرر ذلك

ب. **قاعدة الاخلاقيه** : اى ان يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الاخلاقيه السائده

ج. **قاعدة التمثيل** : يجب ان تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر اصحاب العلاقه .

---

(1) Moorrnan , R.H. (1991) The relation ship between orgamization Justice and orgonization citizen ship behavi-ars: Do fairness perce tion influence em Ic ee citizenship. Jousnal of A lied s chology 75, 845-855

(٢) د. تامر محمد محارقه – مدى احساس موظفى الدوائر الحكوميه الاردنيه فى محافظتى الكرك والطفليه بالعداله التنظيميه – دراسه ميدانيه – الاداره العامه – المجلد الاربعون – العدد الثانى – يوليه ٢٠٠٠- ص ٣١٩ - ٣٤٧

د. **قاعدة عدم الانحياز** : يجب عدم تمكين صاحب المصلحه الشخصيه من التاثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات

ه. **قاعـدة الدقــه** : بنــاء القــرارات علــى اســاس معلومــات صحيحه وسليمه ودقيقه

و. **قاعـدة الانسـجام** : يجـب ان تنسـجم اجـراءات توزيـع الجزاءات والمكافات على جميع الافراد وفى كل الاقات

هذا ويلاحظ ان الالتزام بمعايير العداله الاجرائيه يترك تاثيرات دافعه غير مباشره من خلال رفع درجة الالتزام بالهدف ومن خلال اختيار تحديد اتجاه التصرف وكثافة الجهود المخصصه لانجاز ذلك الهدف هذا مع ضرورة التاكيد على ان العداله الاجرائيه اكثر قدره من العداله التوزيعيه فى تفسير اختلافات الافراد فى الولاء التنظيمى وفى الثقه بالمشرف بينما العكس صحيح فيما يتعلق بالرضا عن الزياده المقرره فى المرتب كما ان شعور العاملين بالضيق او عدم الارتياح يبلغ ذروته عندما يدرك الافراد ان الاجراءات غير العادله تحول بينهم وبين الحصول على عوائد مرتفعه مقابل العمل المودى

٣. عدالة التعاملات[1]

وهى تعنى أن مدى احساس الفرد بعدالة المعامله التى يحصل عليها عندما تطبيق عليه الاجراءات والاسلوب الذى يتم استخدامه فى التعامل مع الموظفين عند تطبيق الاجراءات الرسميه يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعداله التنظيميه لدى هؤلاء الموظفين .

هذا ويلاحظ ان العنصر الذى يحدد وجود عداله تنظيميه من عدمه هو عدالة التوزيع اى عدالة المخرجات التى يحصل عليها الموظف

(1) Greenberg, 1. (1990). organizational Justice:Yes Terday to day and Tomorrow. Journal of Managenet, 16,399 -432.

فان وجدت تلك العداله وجدت عداله تنظيميه واما اذا لم تتوافر لدى الموظف الشعور بتلك العداله فانه سوف يحاول معرفة سبب ذلك

وربما يحدد السبب فى عدم عدالة التعاملات اى ان عدالة التوزيع هى العنصر الرئيسى فى مفهوم العداله التنظيميه وباقى انواع العداله التنظيميه هى فقط لتفسير عدالة التوزيع(*)

- **نماذج علاقات السببيه بين انواع العداله**

هناك ستة نماذج تحاول تفسير الاثار الناتجه عن العداله الاجرائيه والتوزيعيه والتنبؤ بها وهذه النماذج هى :

النموذج الاول :

يقوم هذا النموذج على افتراض ان العلاقه السببيه بين العداله الاجرائيه والترتيبات التنظيميه تمر من خلال العداله التوزيعيه بعباره اخرى فان ادراك الفرد للعداله التنظيميه فى الوصول الى العوائد المتقدمه يؤدى بدوره الى زيادة ادراك الفرد للعداله والعوائد المقدمه ذاتها ويودى شعور الفرد بعدالة توزيع العوائد بعد ذلك الى اتخاذ الفرد لمجموعه من النواتج التنظيميه والفرديه الايجابيه ويلاحظ ان هذا النموذج لغرض عدم وجود اية علاقات سببيه مباشره او غير مباشره بين النواتج او المرتبات ذلك علاوة على ان النموذج يقصر علاقة السببيه المباشره على العداله التوزيعيه اما العداله الاجرائيه فتمثل السببيه غير المباشره فى احداث المترتبات ومن الناحيه الاحصائيه يمكن ان يلخص النموذج فى نظام المعادلات التالى :

$$DJ=B1(PJ) + 3_1 \qquad (1\backslash 1)$$

$$Y_i =B1(DJ) + 3_1 \qquad (1\backslash 2)$$

(*) لاحظ انه لا ينبغى ان يفهم من ذلك ان هذه الانواع الثلاثه من العداله ليست منفصله عن بعضها عن بعضها البعض بل انها مترابطه وتؤثر فى بعضها البعض لذا فالحديث عن اى منها دون الحديث عن الانواع الاخرى امر غير ممكن من الناحيه العلميه

حيث ترمز DJ الى العداله التوزيعيه وترمز PJ الى العداله الاجرائيه ويشير الرمز Y_i الى اى من المترتبات التنظيميه والفرديه المتمثله فى :

١. الثقه بالمشرف ٢. الثقه بالتنظيم
٣. الرضا عن العمل ٤. الرغبه فى الترك

ويشير الرمز 3_1 الى حجم خطاء التقدير المتصل بالنموذج

النموذج الثانى :

على العكس من النموذج السابق يقوم هذا النموذج على افتراض ان ادراك الفرد لعداله توزيع العوائد يؤدى بدوره الى زيادة ادراك او اقتناع الفرد بعدالة الاجراءات التى طبقت فى تحديد هذه العوائد ويؤدى شعور الفرد بعدالة اجراءات تحديد العوائد بعد ذلك الى ادراك الفرد لمجموعه من النواتج التنظيميه والفرديه الايجابيه وهذا النموذج مثله مثل النموذج السابق يفترض عدم وجود اية علاقة سببيه مباشره او غير مباشره بين النواتج او المترتبات ذاتها علاوة على ان النموذج يقصر علاقة السببيه المباشره على العداله الاجرائيه اما العداله التوزيعيه فتمثل السببيه غير المباشره فى احداث المترتبات وباستخدام نفس الرموز السابقه يمكن التعبير عن هذا النموذج احصائيا فى نظام المعادلات التالى :

$$DJ=B2\ (PJ) + 3_2 \qquad (2\backslash 1)$$
$$Y_i = B1(DJ) + 3_1 \qquad (2\backslash 2)$$

النموذج الثالث :

ويفترض هذا النموذج عدم وجود اى علاقه سببيه بين العداله الاجرائيه والعداله التوزيعيه وان كلاً منهما بدوره يتسبب بدرجه او باخرى فى احداث النواتج التنظيميه والفرديه .
كذلك يفترض النموذج عدم وجود اية علاقه سببيه مباشره او غير مباشره بين النواتج او المترتبات ذاتها ويعبر عن هذا النموذج فى شكل

اربــع معــادلات بواقــع معادلــه لكـل مترتـب مـن المترتبـات التنظيميـه والفرديه موضع الدراسه تاخذ الشكل التالى :

$Y_1=B_1(PJ) +B_J(DJ) 3_1$ (3\1)

النموذج الرابع :

لايختلف ذا النموذج عن النموذج الثالث سوى فى اضافة علاقة السببيه بين العدالتين مع ملاحظة ان اسلوب تحليل المسار فى هذا النموذج يقود الى نفس النتيجه سواء كانت العداله الاجرائيه سبباً فى العداله التوزيعيه او العكس .

وتبقى بقية فروض النموذج الثالث كما هى دون تغيير ويعبر عن هذا النموذج فى شكل نظام المعادلات التالى :

$PD =B_1(PJ) + 3_1$ (4\1)

$Y_1 = B_1(PJ) + B_J(DJ) + 3_1$ (4\2)

النموذج الخامس :

النماذج الاربعه السابقه كلها تفترض عدم وجود اية علاقه سببيه بين المترتبات التنظيميه والفرديه ذاتها ويترتب على هذا الافتراض او تجاهل العلاقات بين المترتبات غالباً ضعف النماذج المتبناه وتركها لجزء كبير من التباين بين الافراد فى هذه النواتج دون تفسير .

كذالك فان هذا الافتراض ذاته يتجاهل نتائج الدراسات الخاصه بوجود تلك العلاقه

النموذجان الخامس والسادس تم اقتراحهما للتغلب على هذه الفرضيه . فالنموذج الخامس يقصر تاثير علاقة السببيه المتصله بالعداله الاجرائيه والعداله على المترتب التنظيمى الاول متمثلاً فى الثقه بالمشرف ويلى

ذلك وجود علاقات سببيه تتابعيه بين بقية المتغيرات التنظيميه والفرديه والتى لا تربطها بالعداله التوزيعيه الاجرائيه اية علاقات سببيه مباشره ولتوضيح الية عمل النموذج يفترض ان شعور الفرد بالعداله الاجرائيه يسبب له شعوراً بالعداله التوزيعيه وان ادراكه لكلا من هذين المتغيرين يؤدى بدوره الى تزايد ثقة الفرد بالمشرف باعتباره اوضح الحلقات التى يتعامل معها الفرد فى التنظيم ويترتب على تزايد ثقة الفرد بالمشرف تزايد ثقته بالتنظيم ككل وتؤدى زيادة الثقه بالتنظيم الى تزايد الرضا عن العمل لدى الفرد ومن ثم زيادة رغبته فى البقاء فى التنظيم هذا ويفترض النموذج عدم وجود اية علاقات سببيه مباشره بين كلا من العداله التوزيعيه والاجرائيه ومتغيرات الثقه بالتنظيم والرضا عن العمل والرغبه فى البقاء فى التنظيم ويعكس نظام المعادلات التتابعيه التالى الشكل الاحصائى للنموذج :

$DJ = B_1(PJ) + 3_1$ (5\1)

$ST = B_{STI}(PJ) + B_{ST2}(PJ) + 3_{ST}$ (5\2)

$OT = B_{OT}(ST) + 3_{OT}$ (5\3)

$JS = B_{JS}(OT) + 3_{JS}$ (5\4)

$NL = B_{NL}(JS) + 3_{NL}$ (5\5)

حيث يشير الرمز ST الى مترتب الثقه بالمشرف ، والرمز OT الى الثقه بالتنظيم ، والرمز JS الى الرضا عن العمل ، والرمز NL الى الرغبه فى البقاء فى التنظيم

النموذج السادس :

على العكس من النموذج السابق لا يقصر هذا النموذج علاقة السببيه بين العداله الاجرائيه والعداله التوزيعيه على مترتب الثقه بالمشرف وانما – وعلاوة على علاقات السببيه التتابيعه بين المترتبات ذاتها – يفترض النموذج وجود علاقات سببيه اضافيه بين هذه المترتبات والعداله التوزيعيه والاجرائيه اى ان النموذج يجمع بين تاثير العدالتين على المترتبات وتاثير المترتبات بعضها على بعض ، ويمثل هذا

النموذج بالمقارنه بالنماذج الخمسه المذكوره النموذج المتكامل والذى سيتم اختبار النماذج مقارنة به على اساس انه اكثر النماذج شمولاً للعلاقات التى يحتمل قيامها بين المتغيرات ويعكس نظام المعادلات التتابعيه التالى الشكل الاحصائى للنموذج :

$DJ = B_1(PJ) + 3_1$ (6\1)

$ST = B_{STI}(PJ) + B_{ST2}(PJ) + {}_{3ST}$ (6\2)

$OT = B_{OT}(ST) + B_{OT1}(PJ) + B_{OT2}(DJ) + 3_{OT}$ (6\3)

$JS = B_{JS}(OT) + B_{JSI}(PJ) + B_{JS2}(DJ) + 3_{JS}$ (6\4)

$NL = B_{NL}(JS) + B_{NLI}(BJ) + B_{NL2}(DJ) + 3_{NL}$ (6\5)

وفى نهاية الحديث عن نظرية العداله لابد من الاشاره الى ان تلك النظريه قد افترضت الطرق التاليه لاعادة الشعور بالمساواه

١. تقليل الجهد المبذول فى العمل
٢. المطالبه بزياده فى الاجر
٣. تغير فى عوائد الشخص الاخر الذى تمت المقارنه به
٤. الانتقال الى عمل اخر فى المنظمه
٥. ترك العمل

الفصل الخامس عشر
التوازن التنظيمى

الفصل الخامس عشر
التوازن التنظيمي[1]

يرجع الفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية الي قدرة الاولي علي الادارة ، وعدم قدرة الثانية ، فالادارة هي القلب بالنسبة لمدي تقدم الدول والمنظمات علي حد سواء .

والمدير العصري ينبغي علية ان يواكب التغييرات المختلفة المحيطة بة ، ويتخير نمطة الاداري الملائم لهذة التغييرات والمتتبع لعالم الادارة اليوم علي المستوي العالمي يحس بموجة عاتية من التغيرات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية والتي تفرض علية مواكبتها والتاقلم معها ، بما يختارة من النمط الاداري الملائم لذلك .

ونري ان هذة المتغيرات المتشابكة والمتلاحقة ، لم يعد يصلح معها المفاهيم الإدارية التقليدية ، بل علي مديري اليوم ان ينموا انفسهم بالدراسة والتدريب والإطلاع والا سوف يجدون انفسهم في قاع مقاييس التقييم الخاصة بالنتائج ، حيث ان السرعة الشديدة في التغييرات البيئية المحيطة يواكبها نظم ادارية جديدة ومتقدمة وعلي هؤلاء المديرين ان يكونوا علي دراية بها والسبل الملائمة لتطبيقها .....

لذا فاننا نعرض فيما يلي احدي النظريات التي تساهم في احداث نوعا من التطابق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة وذلك من خلال التعرض لمفهوم التوازن التنظيمي وذلك وفقا للمحاور التالية :

- مفهوم التوازن :

يحتوي مفهوم التوازن علي معاني عديدة مثل:

١. انه يركز علي القيمة وليس الثقل .
٢. التوازن لة طرفان المعطي والاخذ .

---

(١) المرجع الاساسي لهذا الفصل د.نعيم الزنفلي – العلاقات التبادلية في التنظيم – مدخل للتمييز الاداري ، مكتبة التكامل – الزقازيق ١٩٩٥ .

٣. تعتمد عملية التوازن علي العقل ورد الفعل او الاخذ والعطاء والحركة التي تنشا بينهما فتؤدي الي التعادل .

والتوازن هنا يختلف عن كل من :

الثبات : والذي يعني السكون ويمكن ان يطلق علي شيء واحد وهو هنا يختلف عن التوازن لان التوازن يلزمة الحركة ولة طرفان وليس طرفا واحدا .

التعادل : والذي يشير الي حالة التوافق بين عدة قوي كما انة يصف النظام ومدى ميله تجاه الحالة التي فيها القوة اكبر والتاثير اكثر وهو في هذا يشبة التوازن ويجوز ان يستخدم التوازن والتعادل كمترادفين.

التوافق المركزي : وهو يشير الي الترتيب الذاتي نحو الحالة الساكنة مثل عملية التجمع في مملكة النحل وهو في ذلك يبتعد عن معني التوازن[١] .

وخلاصة القول اننا نقصد التوازن " الحركة الناشئة اثناء عملية التبادل الفعل ورد الفعل بين طرفين او اكثر وهي تتعلق بالقيم التي ترقي بالفرد من مستوي اقل الي مستوي الاعلي " .

هذا مع ضرورة التنبيه الي انة لا ينبغي ان تؤخذ كلمة التوازن بالمعني اللغوي والذي يفيد التساوي ولا بالمعني الذي يعني الاعتدال او التوسط في الامور بل ان معني التوازن يتوقف علي مدي رد الفعل او القوة المقابلة والذي يقوم علي ادراك الانسان للارقي والافضل باتباع الاسلوب المناسب للبحث عن بدائل اخري تعيد الية التوازن الي ان يصل الي درجة الرضا التي ينشدها .

---

(1) W.scott and T.mechel , organizations theory and structural analysis (new york , trwin and dorzy 1972) p. 412 .

هذا عن التوازن بصفة عامة اما التوازن التنظيمي فنحن نقصد بة "تلك الحالة التي تنشا عند تساوي المغريات(*) التي تقدمها المنظمة مع المساهمات(**) التي يقدمها الفرد للمنظمة ".

- **التوازن التنظيمي وبعض المفاهيم المرادفة :**

١. **الخلود التنظيمي :**
تاتي فكرة الخلود من كونة من المفترض ان التنظيمات لا تموت بل لابد ان تنموا ولذا فهي تتغذي(***) والنتيجة المحققة في النهاية هي الخلود[1] وبالتالي فان الخلود يكون مقدمة لتحقيق التوازن التنظيمي لانة اذا لم يتحقق هذا التوازن فمعني ذلك هروب المشاركين من المنظمة وبالتالي يمكن ان نتوقع انتهاء المنظمة.

٢. **الصراع التنظيمي :**
ينشاء الصراع علي القوة والسلطة والمسؤلية متمثلا في مكاسب الترقية والمكافآت والاختصاص ويحدث هذا النوع من الصراع بين الافراد الذين يعملون في نفس المنظمة نتيجة للاختلافات الفردية والفروق في الشخصية وتعارض الاهداف بينهم وتعتبر استراتيجيةالكسب للطرفين محل الصراع انسب طريقة لمواجهتة حيث يتعاون الطرفان علي احداث التوازن بينهما ومن ثم يعتبر الصراع احد مقدمات احداث التوازن التنظيمي .

(*) يقصد بالمغريات مدفوعات المنظمة للمشاركين فيها والتي يمكن ان تكون في شكل اجور او خدمات تقدم للعملاء او تجذب المستثمرين .
(**) يقصد بالمساهمات ما يقدمة الافراد للمنظمة في شكل العمل او الجهد المبذول او اثمان السلع من العملاء او راس المال من المستثمرين .
(***) يقصد بالتغذية هنا ان التوسع في التنظيمات بالضرورة يصاحبة توسع في التعينات ويقابل التوسع في التعينات توسع في الترقيات وهذا يستدعي غذاء جديد في صورة تعينات جديدة
(١) د.حسين حمادي – العلوم السلوكية – حوار مع الفكر الاداري – مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٨٧ ص ١٧٨.

٣. **الالتزام التنظيمي :**
ان الالتزام التنظيمي هو القوة النسبية لاندماج الفرد ومشاركتة في منظمة معينة وهو يتميز بالعوامل الآتية[١] :
- اعتقاد قوي من الفرد في اهداف وقيم المنظمة ، وقبول هذة الاهداف والقيم.
- الرغبة في بذل جهد كبير بالنيابة عن المنظمة .
- الرغبة في المحافظة علي العضوية في المنظمة .

ويتضح من التعريف السابق ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يعبر عن الولاء التنظيمي وفي هذا يمكن القول ان الالتزام التنظيمي يعتبر احد المتغيرات التنظيمية المؤثرة علي التوازن التنظيمي .

- **مراحل التوازن التنظيمي :**

تتمثل مراحل التوازن التنظيمي في الخطوات التالية :

١. عندما يصبح الفرد مؤهلا للقيام بوظيفة ما ويرغب فيها ، فانة يبحث عن البدائل المختلفة التي يمكن ان يلتحق بها .

٢. يقوم الفرد بعقد مقارنة بين شروط التوظف في كل بديل او فرصة ، وذلك علي اعتبار ان كل ماسوف يساهم بة من عمل ثابتا في كل بديل .

٣. عندما يقبل الفرد شروط التوظف الخاصة باحدي الوظائف المتاحة والمعروضة امامة ، فانة يقبل الوظيفة ثم يبدا في اسداء مساهمتة للمنظمة في مقابل ما يحصل علية من مغريات .

٤. يستمر الفرد في عطائة – طالما انة راضي عن عملة – الي ان يشعر بانخفاض في المغريات المقدمة لة عن المساهمات التي يؤديها .

---

(٢) وليام ه . مويلي : تسرب الموظفين (اسبابة ونتائجة والسيطرة علية ، ترجمة : محمد نجيب المقطوش) معهد الادارة العامة - الرياض ١٩٨٢ ص ١٢٩ .

٥. عند هذة اللحظة يبدا الفرد في عقد مقارنةبينة و بين الاقران في نفس الوظيفة داخل المنظمة وخارجها ويتولد لدية نوع من عدم الرضا .

٦. يتولد لدي الفرد نوع من القلق الناشيء عن عدم الرضا عن الوظيفة الحالية ، ويبدا في السعي الي الفرص البديلة الاخري .

٧. اذا استمر القلق وعدم الرضا فان الفرد يبدي نوعا من المقاومة غير الملموسة مثل : تقييد الانتاجية او التغيب او التمارض وبالاحري فأنة يبدا في تقييد مساهمتة الي ان يجد الفرصة البديلة التي يكون عندها اكثر رضاء .

- **درجات التوازن التنظيمي :**

تتمثل درجات التوازن التنظيمي في الآتي :

١. **اقصي توازن تنظيمي :**

ويتحقق عندما تتوافر لدي الفرد الرغبة في البقاء في المنظمة مع قدرتة علي تركها ، فهو يبدي طواعية راضيا ، علي الرغم من سهولة تركة لها .

٢. **توازن تنظيمي نسبيا :**

ويتحقق عندما تتوافر لدي الفرد الرغبة في البقاء مع المنظمة مع عدم قدرتة علي تركها ، ويعتبر هذا النوع من التوازن نسبيا وليس مطلقا كما في النوع الاول ، لان الفرد- جدلا- لو لم يرغب في البقاء في المنظمة ، فانة لن يتركها لعدم قدرتة علي ايجاد فرصة اخري .

٣. **عدم توازن تنظيمي نسبي :**

ويتحقق عندما يتوافر لدي الفرد الرغبة في ترك المنظمة مع قدرتة علي تركها ، وهذا النوع من الافراد مثير للتساؤل والتعجب ، لانة من المفروض ان يكون قد ترك المنظمة فعلا ، الا انة قد يكون في طريقة لتركها ، او باقي لظروف خاصة بالعقد وخلافة .

٤. **اقصي عدم توازن تنظيمي :**
ويتحقق عندما تتوافر لدي الفرد الرغبة في ترك المنظمة مع عدم القدرة علي تركها ولذا فهو يرضخ لشروط المنظمة ويبقي بها ، ولكنة مع اقرب فرصة سوف يترك المنظمة .

- **نظرية التوازن التنظيمي :**

تعتبر هذة النظرية في الاساس نظرية دوافع لانها تبين الاسباب التي تستطيع المنظمة عن طريقها ان تغري اعضائها بالاستمرار في عضويتهم بها ومن ثم تضمن بقاء المنظمة ككل .

✓ **منطوق النظرية :**
"ان المساهمات التي يقدمها المشاركون يجب ان تتكافا مع المغريات التي يقدمها التنظيم" اي ان التنظيم لا يكون في حالة توازن او تعادل الا في حالة رضاء المشاركين عن المغريات التي يقدمها التنظيم لهم ويشعرون انها كافية لاشباع حاجاتهم .

✓ ابعاد النظرية :
يمكن حصر ابعاد النظرية في الآتي :

اولا : الفروض الرئيسية للنظرية :

١. **تتكون المنظمة من انماط من السلوك الاجتماعي وثيق الترابط بعلاقات متبادلة بين عدد من الافراد يطلق عليهم المشاركون .**
٢. **ياخذ كل مشارك – او مجموعة المشاركين- مغريات من المنظمة مقابل ما يقدمونة من مساهمات .**
٣. يستمر المشارك- او المشاركون- في عضويتة في المنظمة طالما كانت المغريات المقدمة من المنظمة اكبر من المساهمات التي يقدمها او تساويها ، ويمكن قياس هذة المغريات بما تحققة

من قيم معينة تتحدد بعد دراسة سلوك المشارك وتقييمة لكافة المغريات الاخري البديلة والمتاحة .

٤. ان المساهمات التي تؤديها مجموعة المشاركين هي المصدر الذي تعتمد علية المنظمة فيما تقدمة لهم من مغريات .

٥. ومن ثم يتكون لدي المنظمة القدرة علي الوفاء بالتزاماتها ، وتستمر في بقائها ، وذلك طالما كانت المساهمات كافية لتوفير المغريات بمعدل يكفي لجذبها.

ثانيا : انواع المشاركين :

عند التعرض لمجموعة المشاركين في المنظمة يمكن ان يكون الحصر تحكيما كالآتي :

١. مجموعة المتعاملين مع المنظمة في الداخل :

- العاملون (بما فيهم هيئة الادارة) .
- المستثمرون (اصحاب رأس المال والمساهمون).

٢. مجموعة المتعاملين من المنظمة من الخارج :

- الموردون .
- الموزعون .

٣. مجموعة المستهلكين (العملاء) :

يعتبر الموظفين ابرز من في هذة القائمة ، حيث يمكن القول ان الموظف هو اهم مجال للمشاركة في المنظمة واكثرها شمولا والتركيز علي فئة الموظفين يرجع الي :

١. ان سلوك المستثمرين يخضع في التحليل للنظرية الاقتصادية بمعني ان اقدامهم علي المخاطرة براس المال يتوقف علي معدل العائد علي الاستثمار المدفوع لهم .

٢. ان مجموعة المتعاملين مع المنظمة من الخارج لهم اهمية في التحليل ، الا إنهم يخضعون للنظم والقوانين واللوائح

التي تضعها المنظمة لتنظم علاقاتها بالحمهور والموردين والموزعين .

٣. كذلك فان مجموعة المستهلكين يقعون في الاطار العام لنظريةالاستهلاك ، بمعني انهم لن يقدموا علي دفع اثمان السلع التي يرغبونها دون ان تعود عليهم بالمنفعة واشباع الحاجات .

ونضيف لما سبق ان طبقة الموظفين هي المحرك الاساسي للانشطة التي تتطلبها مصالح باقي المشاركين الآخرين ، لذلك فلا غرور ان يكون التركيز علي علاقة الموظف بالمنظمة .

ثالثا : معيار مشاركة الموظف :

تختلف علاقة الموظف بالمنظمة عن باقي المشاركين من ناحية قبولة لسلطة المنظمة علية ، اي انة يوافق -في اطار محدد بالشروط الصريحة والضمنية لعقد التوظف- علي اساس ان يقبل ما تصدرة المنظمة من اوامر وتعليمات ، ويفترض ان هذا القبول يعتبر مقدمة منطقية السلوك ، ويرتبط بة اجراءات متعارف عليها ، الغرض منها تقنيين الاتصالات بين المنظمة وبينة وتقدير السلطات الممنوحة للموظفين .

ويرحب الموظف بقبول عقد التوظف عندما لايعنية كثيرا التعليمات التي سيكون ملزما بتنفيذها ، طالما كانت في حدود شروط العقد وكذلك عندما تعوضة المنظمة بطرقة اخري عندما تفرضعلية اعمالا غير متفق عليها .

رابعا : قائمة متغيرات نظرية التوازن التنظيمي :

١/١ توازن المغريات مع المساهمات .
٢/١ ميل الفرد لترك المنظمة .
٣/١ الرغبة المدركة في الانفصال عن المنظمة .
٤/١ السهولة المدركة لترك المنظمة .

٥/١ درجة رضاء الفرد عن وظيفتة .
٦/١ درجة تطابق خصائص الوظيفة مع تصور الفرد لذاتة .
٧/١ امكانية التنبؤ بالعلاقات الايجابية للوظيفة .
٨/١ تطـابق متطلبـات الوظيفـة مـع متطلبـات بـاقي الأدوار الاخري .
٩/١ تطابق اساليب الاشراف مع درجة استقلالية الفرد .
١٠/١ المكافآت .
١١/١ درجة مشاركة الفرد في اختيار ما يكلف بة من اعمال .
١٢/١ مستوي تعليم الفرد .
١٣/١ معدل التغير في الدخل والمكانة عن الماضي .
١٤/١ تطابق اوقات العمل مع اوقات الادوار الاخري .
١٥/١ حجم جماعة العمل .
١٦/١ حجم المنظمة .
١٧/١ امكانية الانتقال في داخل المنظمة .
١٨/١ عدد المنظمات البديلة والمتاحة امام الفرد .
١٩/١ مستوي نشاط الاعمال .
٢٠/١ جنس الفرد .
٢١/١ عمر الفرد .
٢٢/١ المكانة الاجتماعية للفرد .
٢٣/١ درجة التكنولوجيا المستخدمة في الانشطة الاقتصادية .
٢٤/١ مدة خبرة الفرد .
٢٥/١ درجة التخصص .
٢٦/١ عدد المنظمات المعروفة (المرنية) امام الفرد .
٢٧/١ مكانة المنظمة .
٢٨/١ مدي معرفة الفرد بالمنظمة .
٢٩/١ العلاقات الشخصية للفرد .
٣٠/١ مدي معرفة الفرد بالمنظمة .
٣١/١ درجة التميز الفردي .
٣٢/١ الميل الطبيعي لدي الفرد في البحث .
٣٣/١ الاعتياد علي الوظيفة او المنظمة .

الفصل السادس عشر
المناخ التنظيمى

- **ثالثاً : العوامل الشخصية:**

أ- قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

ب- تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفى أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجه.

ج- درجة المخاطرة:

فالمناخ التنظيمى الذى يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمى الذى يتبع المنهج التحفظى أو العشوائى سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة فى تحسين الأداء.

- **عناصر المناخ التنظيمى[1] :**

١. الهيكل التنظيمى:

بما يتضمنه من أقسام وإدارات وكذا نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات.

٢. نمط القيادة:

سواء النمط الديكتاتورى أم النمط الديمقراطى وما يتبع ذلك من مركزية أو لامركزية السلطة.

---

(1) أ- د. كامل المغربى – السلوك التنظيمى – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم – الطبعة الثانية – عمان – دار الفكر للطباعة والنشر 1994 صـ305.

ب- د. محمود سليمان العميانى – السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال – دار وائل للطباعة والنشر – عمان 2002 صـ307 وما بعدها.

٣. **نمط الاتصال:**

سواء كان الاتصال ذو اتجاهين بما يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات أو اتصال صاعد فقط أو اتصال هابط يحمل من الأوامر والتعليمات ما يؤدى إلى شعور الفرد بالقلق المتزايد الذى ربما يصل به إلى مرحلة عدم الاكتراث والخمول فى التفكير.

٤. **المشاركة فى اتخاذ القرارات:**

حيث تتيح المشاركة الفرص لإبداء الرأى وترشيد القرارات الأمر الذى يؤدى إلى رفع معنويات العاملين وتحقيق الانسجام فى بيئة العمل.

٥. **طبيعة العمل:**

فالعمل الروتينى يصيب الأفراد بالملل واللامبالاة نحو التحديث والتطوير أما العمل المتغير فإنه يشجع على الابتكار وشعور الفرد بأهميته فى عمله.

٦. **التكنولوجيا:**

إذا كانت التكنولوجيا تحقق العديد من المزايا إلا أننا هنا نركز على الجانب السلبى لها حيث يشعر الفرد بأنه يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية مما يشعره بالملل وأنه مجرد آلة بيولوجية تتعامل مع آلة ميكانيكية.

٢. يكون لها تأثير على السلوك الوظيفى لمتخذى القرارات فى المنظمة[1].

ومن مراجعة التعاريف السابقة يتضح أنها جميعاً تركز على الجوانب التالية:

١. أن المناخ التنظيمى يعبر عن مجموعة من الخصائص التى تميز أساساً بيئة العمل الداخلية[*] فى المنظمة.

٢. أن هذه الخصائص تتسم بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبى.

٣. أن المناخ التنظيمى يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها.

٤. أن هذه الخصائص لها تأثيرها على السلوك الوظيفى للأفراد فى المنظمة.

٥. أن المناخ التنظيمى يختلف عن المناخ الإدارى فبينما يعتبر الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك يعتبر الثانى أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمى.

---

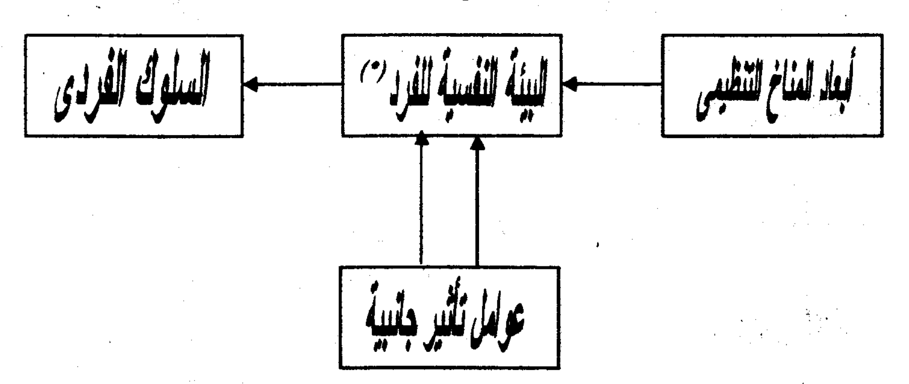
(1) د. عبد الفتاح الشربينى – المناخ التنظيمى وتطوير الخدمة المصرفية فى البنوك التجارية الكويتية – المجلة العربية للإدارة صـ20.

(*) يتحدد الإطار العام للبيئة الداخلية للتنظيم من خلال العوامل التالية:

1- التأكيد الإيجابى على أهمية العمل.
2- إيضاح ما هو متوقع من الفرد إنتاجه من ناحية الكم والكيف.
3- زيادة إحساس الفرد بأهمية قيم وأخلاقيات العمل.
4- التأكيد على مبدأ المسئولية الفردية.
5- تنمية روح الولاء الشخصى.
6- تزويد الفرد بما يحتاج إليه من معلومات عن مستوى أدائه.
7- مكافأة الفرد على الأداء الجيد.
8- تشجيع الأشخاص بالاستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية.

٦. أن إدراك الفرد للمناخ التنظيمى يؤثر مباشرة فى اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى[1] :

شكل رقم (٤٧)
العلاقة بين المناخ التنظيمى والسلوك



- **أبعاد المناخ التنظيمى:**

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين الكتاب حول أبعاد المناخ التنظيمى.

- **فقد حدد Forehand[1]:** أبعاد المناخ التنظيمى فى أربعة نقاط رئيسية هى:

أ- **الهيكل التنظيمى:** ويقصد بالهيكل التنظيمى هنا الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمركز السلطة ودرجة الرسمية فى اتخاذ القرارات ودرجة الحرية التى يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات كذلك يقصد بالهيكل التنظيمى حجم المنظمة.

---

(1)د. عبد الله بن عبد الغنى الطجم وآخرون – **السلوك التنظيمى – المفاهيم والنظريات والتنظيمات** – دار النوابغ للنشر والتوزيع – الرياض 1417 هـ صـ247.

(x) يقصد بالبيئة النفسية درجة فهم واستيعاب وإدراك الفرد لأبعاد المناخ التنظيمى من حوله.

(1) G. A. Forehand and B. Gilmer, **"Environmental variation in studies of organizational behaviour"**, psychological bulletion vol 62 No. 6 1964 P. 362.

ب-**درجة تعقيد التنظيم**: والتى تتضح من عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها.

ج- **اتجاهات الأهداف**: وذلك من حيث الأهمية النسبية التى توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة بها.

د- **نمط القيادة**: من حيث كونها قيادة متسلطة أم قيادة تعتمد على المشاركة وتبادل الرأى فى المواقف أو المشاكل المختلفة.

- أما **Litwin and Stringer**[1]: فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمى فيما يلى:

١. درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء.
٢. درجة التشجيع على إبداء الرأى الآخر والكيفية التى يتم بها إدارة الصراعات التنظيمية.
٣. درجة الشعور بالانتماء للمنظمة.
٤. درجة التشجيع على تحمل المخاطرة والإبداع.
٥. درجة الشعور بالمسئولية ومدى الحرية التى يتم التمتع بها عند اتخاذ القرارات.
٦. الهيكل التنظيمى بما يعنى درجة المركزية فى السلطة والمرونة فى إجراء العمل.
٧. درجة الدفء فى العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض.
٨. درجة التأييد التى يمكن أن يتلقاها الفرد من رؤسائه أو من مرؤوسيه.
٩. نظم المكافآت ولاسيما الأسلوب الذى يتم به معاقبة المقصرين.

---

(1) د. عبد الفتاح الشربينى – **المناخ التنظيمى وتطوير الخدمة المصرفية فى البنوك التجارية الكويتية** – مرجع سبق ذكره صـ22.

- أما كوز وتوماس Koys and Thomas: فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمى فيما يلى[1] :

١. **الاستقلالية** وتعنى إدارك افرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
٢. **درجة التماسك** وتعنى إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
٣. **الثقة** وتعنى إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم فى المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفى.
٤. **ضغط العمل** وتعنى إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام والموكلة إليه.
٥. **الدعم** وتعنى إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
٦. **التقدير** وتعنى إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.
٧. **العدالة** وتعنى إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

8- الإبداع ويعنى درجة التشجيع للتغير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

وعلى الرغم من وجود هذه الخلافات فى تحديد أبعاد المناخ التنظيمى فإننا نميل إلى الرأى القائل بأن هذه الأبعاد هى ستة أبعاد فقط وذلك على النحو التالى:

١. الهيكل التنظيمى بمتغيراته المختلفة.
٢. التشجيع على تحمل المخاطر.
٣. التشجيع على تحمل المسئولية.

---

(1) D. Koys and T. Decotis "Inductive Measures of Psychological Climate", Human Relations Vol 44 No. 3 1993 P. 20.

٤. أنظمة المكافأة عن التميز فى الأداء.
٥. التشجيع على العمل الجماعى.
٦. التشجيع على إبداء الرأى الآخر.

- **العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمى:**

يكمن تقسيم تلك العوامل إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هى[1]:

أولاً: العوامل الخارجية:

أ- الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التى تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد[2] وكذا على الأنظمة الرسمية والغير رسمية التى تحكم التصرفات فى المواقف المختلفة كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التى لا تحكمها معايير واضحة.

ب- ظروف العمل:

ونقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة والضوضاء والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية ..." التى يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدى إلى حدوث الإحباط الذى يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

ج- البيئة الخارجية:

وهى مجموعة القيود الخارجية التى تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية السائدة فقد تؤدى تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة فى هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

---

(1) د. عبد الله بن عبد الغنى الطجم –_السلوك التنظيمى - مرجع سبق ذكره صـ248 وما بعدها.

(2) J. Greenberg and Baron "Behaviour in Organizations", (Boston: Allyman d Bacon, 1993) P. 313.

د- البيئة التكنولوجية:

حيث تعتبر تلك البيئة القاعدة الأساسية التى تستطيع أن تنطلق منها أى منظمة لإحداث أى تغيير فى نوعية منتجاتها لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التى تمكنها من متابعة ما يحدث فى تلك البيئة إذن فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل فى دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

هـ- البيئة الاجتماعية:

ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

و- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولاءها:

فالمناخ التنظيمى الذى يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أداؤها يقود إلأى أداء جيد كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة فى الارتقاء الوظيفى واختلاف الإدراك والعمر الوظيفى لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء[1].

ز- المشاكل الأسرية:

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحى المالية والأبناء ومختلف الضغوط التى تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً للقلق وبالتالى تؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين.

---

(1) B. Ashforth, **"Climate formation Issues and Extensions"**, Academy of management eview, 1985 vol 10 No 4 P. 837.

• ثانيا : العوامل التنظيمية[1] :

أ- طبيعة البناء التنظيمي:

حيث أن البناء التنظيمى الغير مرن "البيروقراطى" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدى فى بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

ب- النمط القيادى المتبع:

يؤثر السلوك القيادى المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التى تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هى الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

ج- استحالة التقدم الوظيفى:

من أسوأ ما يتعرض له العاملون فى أى منظمة عدم وجود أى فرص للترقى حيث يؤدى ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدنى مستوى الأداء لديهم.

د- المبالغة فى المسئوليات:

يلاحظ أن تزايد حجم المسئوليات الملقاة على عاتق الموظف وكذا المبالغة فى منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدى إلى نوع من القلق وشعوره بالإحباط.

هـ- الغموض:

تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم.

---

(1) J.C. Williams **"Human Behaviour in Organizations"**, Cincinatti: South – Western Pub Com. 1978 P. 355.

و- نظام الأجور والحوافز:
ان تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز – مادية ومعنوية – مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً فى الاستمرار بالمنظمة.

ز- أهداف المنظمة:
فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسئوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات فى الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجيتهم.

ح- درجة الإثراء الوظيفى:
وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتى تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هى:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذى يؤديه.
- شعور الفرد بالمسئولية التامة عن نتائج العمل الذى يقوم به.
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدى هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية فى أدائها إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم(1).

ط- الصراع التنظيمى:
يلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجتهم.

---

(1) R. Hodgetts **"Personnel–Human Resource Management"**, Illinois: Irwin WC 1986 P. 623.

الفصل السادس عشر
المناخ التنظيمي

للمنظمات مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التى تتفاعل داخله لتصوره فى شكل مرضى أو غير مرضى والذى بالتالى يعمل على الاحتفاظ بالعناصر الجيدة به أو يؤدى إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه بل وأكثر من ذلك قد يسود داخل المنظمة الواحدة عدة مناخات فنسمع أحياناً أن المناخ السائد بإدارة الأفراد مناخ جيد بينما المناخ السائد بإدارة الإنتاج مناخ غير جيد بل أيضاً أبعد من ذلك نجد أن الإدارة الواحدة قد يسود بها عدة مناخات فقد نجد المناخ السائد بقسم بالتكاليف – داخل إدارة الشئون المالية – مناخ جيد بينما المناخ السائد بقسم الحسابات مناخ غير جيد[1] .. فما هو إذن المناخ التنظيمى ....؟

- **مفهوم المناخ التنظيمي[*]:**
  - **عرف فيلد وابلسون Field and Abelson:** المناخ التنظيمى على أنه "المتغير الذى يعمل على دمج الفرد والجماعة"[2].
  - **كما عرف فورهاند وجلمر Forhand and Gelmer:** المناخ التنظيمى على أنه "مجموعة الخصائص التى تتصف بها المنظمة والتى تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها[3]".

---

(1) الاستشاريون العرب "ابروماك" – المناخ التنظيمى – سلسلة كتيبات دليل الخبرة مذكرة رقم 103 صـ3 .

(x) يقصد بالمناخ الإدارى طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة بينما يعبر مفهوم المناخ التنظيمى عن كافة العلاقات الداخلية والخارجية التى تعمل فيها أى منظمة.

(2) R. Field, H. and A. Abelson. **Climate: A conceptualization and Proposed model: Human Relations,** 1982, No. 35 P. 181.

(3) G Forehan and B. Gilmar **"Environment Variation in studies of organizational behaviour"**, Psychological Bulletin 1964 No. 62 P. 362.

- **وعرف تاجيرى Tagiuri:** المناخ التنظيمى على أنه "الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التى يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتى تؤثر بدورها على سلوكهم[1]".

- **كما عرفه Hellriegel:** على أنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين و/أو أنظمته الفرعية والتى تتولد من الكيفية التى يتعامل بها التنظيم و/أو هذه الأنظمة مع أعضائه ومع البيئة المحيطة[2]".

- **أما Karasick and Pritchard:** فقد عرفا المناخ التنظيمى على أنه "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبى فى بيئة العمل فى المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل فى المنظمة كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته[3]".

- **وعرف د. عبد الفتاح الشربينى:** المناخ التنظيمى على أنه "تلك الخصائص التى يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية والتى:

  ١. تتحدد كنتيجة كسياسات وأنظمة العمل المتبعة فى المنظمة فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا بها.

---

(1) R. Tagiuri **"The concept of organization of climate"**, in R. Tagiuri and Glitwin (Eds) Organizational climate: exploration of a concept, (Boston: Harvard University Press 1968) P. 27.

(2) D. Herllriegel and J.W Solcum, **"Organizational climate: Measures Research and Contingencies"**, Academy of management journal Vol 17 No 2 June 1974 P. 250.

(3) د. عبد الفتاح الشربينى – **المناخ التنظيمى وتطوير الخدمة المصرفية فى البنوك التجارية الكويتية** – المجلة العربية للإدارة ص 20.

- **قياس المناخ التنظيمى[1] :**

يتم قياس المناخ التنظيمى من خلال استمارات الاستبيان ويعتبر نموذج لتون و سترنجر Litwin and Stringer من أفضل نماذج الاستبيان التى طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمى حيث تحتوى هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس فى مجموعها المناخ التنظيمى بأبعاده التسعة التى حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من[*]:

١. شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
٢. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسئولية.
٣. إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدى.
٤. شعور الأفراد بوجود سياسة عدلة للمكافآت.
٥. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.
٦. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
٧. مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
٨. الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
٩. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

- **شروط المناخ التنظيمى الفعال[2] :**

من الصعوبة بمكان إيجاد منظمة مثالية ولكن هناك بعض الجوانب التى لابد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمى منتج هى[3]:

١. الثقة المتبادلة بين العاملين فى كافة المستويات الإدارية.
٢. المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات.

---

(1) د. عبد الله بن عبد الغنى الطجم وآخرون – **السلوك التنظيمى** – مرجع سبق ذكره صـ255.
(*) تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى فى هذه الاستمارة.
(٢) المرجع السابق ص ٢٥٨.
(3) G.Litwin and R. Stringer "Motivation and Organizational Climate"

٣. الدعم من القيادة العليا.
٤. توفير المعلومات اللازمة للعاملين.
٥. التأكيد على المسئولية الشخصية.
٦. التعامل بفاعلية مع الصراع.
٧. التركيز على العمل الجماعى.
٨. توضيح المهام الوظيفية والمسئوليات والصلاحيات الممنوحة.
٩. إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم.
١٠. تهيئة جو العمل الذى يساعد على الإبداع والتجديد.
١١. الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد.
١٢. توضيح الأهداف العامة التى يسعى الجميع إلى تحقيقها.
١٣. إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفى.
١٤. تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.
١٥. منح الاستقلالية اللازمة للأفراد فى كل الظروف المناسبة.

الفصل السابع عشر
الاتصال التنظيمى

الفصل السابع عشر
الاتصال التنظيمى

تحتاج اى منظمه لمزاولة نشاطها الى شبكه من الادوار تتضمن انشطه متخصصه تسندها للرجال المناسبين ولما كان الدور عباره عن مجموعه من التوقعات التى يحملها الاخرون تجاه لاعب الدور فان الاتصالات هى التى تنقل هذه التوقعات فالاتصال وسيله يرتبط بواسطتها اعضاء المنظمه بعضهم ببعض من اجل تحقيق هدف اساسى ولايمكن لنشاط المنظمه ان ياخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضروريه فالقياده مثلاً تصبح مستحيله ان لم يكن هناك اتصال بين اعضاء المنظمه فالقائد فى علاقته مع اتباعه يحدث تاثيراً فى اطار مقدرته على نقل افكاره واراءه ومشاعره وقراراته الى هؤلاء الاتباع وهم بدورهم يقومون بعملية اتصال مع قائدهم حتى يدرك مقدار استجابتهم لافعاله ويتفهم مشاعرهم واحاسيسهم واذا كان للاتصال كل هذه الاهميه .... فما هو الاتصال ؟؟؟

- **مفهوم الاتصال بصفه عامه :**

تعددت التعاريف والمفاهيم التى اعطيت للاتصال ... فقد عرفته منظمة تدريب المشرفين الامريكيه على انه " **عملية تبادل الاراء والمعلومات من اجل احداث تفاهم وثقه متبادله او احداث علاقات انسانيه طيبه**[1] .

كما عرفه (**Carteir Harwood**) بانه " عمليه من اجل الاجابه على الافكار[2] " .

---

(1) Harold Koontz and Cyril O'Dnnell Principles Of Management (New York McGraw – Hill Book Co 1968) P.590

(2) P.A Cartier and K.A Harwood "On The Definition Of Communication Journalat Communication Nov 1953"

اما نيوتن وسمر فقد عرفا الاتصال على انه " تبادل الحقائق والافكار والاراء او العواطف بين شخصين او اكثر[1] " .

وقد نظر براون الى الاتصال على انه " عملية جمع الكلمات والاحرف والرموز او الرسائل والطريقه التى يمكن بواسطتها لاحد الاعضاء المنظمه ان يشترك فى المعنى والمفهوم مع شخص اخر[2] " .

وهكذا نجد ان كثير من الكتاب يعالجون الاتصال فى تعريفاتهم من منطلق ارسال واستقبال المعلومات حيث ان الناس يزاولون عملية الاتصال عندما يتحدون معاً او يكتبون الى بعضهم وبمعنى اشمل تتضمن عملية الاتصال الكثير من المشاركه فى الافكار والمعانى والمعلومات من خلال الكلمات والكتابه وقد يتم الاتصال دون تبادل الكلمات او الرسائل .

وعموماً فان التعريف الجيد للاتصال يجب ان يقوم على الاعتبارات التاليه :

١. لايوجد اتصال فردى فلابد من توافر طرفين لمزاولة عملية الاتصال.
٢. لايتم الاتصال الا اذا فهم القصد من الرساله .
٣. لايتم الاتصال الا فى حالة وجود لغه مفهومه من طرفى الاتصال .
٤. لايتم الاتصال الا من خلال قناة الاتصال .

---

(1) William Newman and Charles Summer The Process Of Management . Englewood Cliffs . NJ. Prentice Hall Inc 1961 P.59

(2) C.G Browne Communication Means Understanding Personnel Administration Vol 81 . 1958

٥. لاتتم عملية الاتصال الا اذا ورد الرد على الرساله مع اعتبار السكوت نفسه عن الرد رد.[١]

وعلى ذلك فانه يمكن تعريف الاتصال على انه "عمليه ديناميكيه تهدف الى نقل الحقائق والآراء والمعلومات والمعاني ... وتتطلب الاستمراريه في مزاولتها مع اظهار علامات التاثير والتاثر بين طرفي الاتصال".

- **مفهوم الاتصال التنظيمي**

حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وخارجه تقديم تصورات اوليه لما يسمى بالاتصال التنظيمي فحسب تصورات كل من ريدينغ وسانبورن[٢] يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد وياخذ هذا التعريف في الاعتبار متغيرات عديده مثل (الاتصال الداخلي ، العلاقات الانسانيه ، الاتصال الصاعد ، والاتصال الهابط ، المهارات الخطابيه والكتابيه الاتصاليه ...الخ)

- ويعتبر كلاً من كاتز Katz وكاهن Kahn[٢] الاتصال التنظيمي "لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترحيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم" وهذه الرؤيه التصوريه للباحثين كاتز وكاهن تنظر للتنظيم على انه نظام مفتوح يقوم باستيراد الطاقه الضروريه من البيئه المحيطه وتحويل هذه الطاقه الى منتج او خدمات بحسب طبيعة النظام ومن ثم تصدير هذه المنتجات والخدمات الى البيئه مره اخرى واعادة شحن النظام بالطاقه من مصادر البيئه المتوفره مره اخرى وهكذا .

1-W.Redding and G. Sanborn Businwss and Industrial Communication New York : Harpr & Row 1964

2- D.Katz. and R.Kahn The Social Psychology Of Organiztion New York : John Wiley & Sons 1966

- اما تاير[1] فانه ينظر للاتصال التنظيمى من ناحية كونه تدفقاً للبيسانات المسانده لاتصالات التنظيم والعمليات الاتصاليه البنينيه ويورد فى تصوره هذا ثلاثة انظمه اتصاليه فى التنظيم : اتصال تشغيلى ، اتصال تنظيمى ، اتصال خاص بالصيانه ونظر بورمن[2] للاتصال التنظيمى على انه الاتصال الخطابى بدلاً من المكتوب فى داخل التنظيم وهذه الرؤيه تهتم بالمهارات الاقناعيه الاتصاليه والنقاشات الشفاهيه بين الافراد والجماعات داخل التنظيم وحسب روية فولتز[3] فالاتصال التنظيمى ما هو الا تبادل للمعلومات والافكار والمشاعر صعوداً وهبوطاً عبر قنوات التنظيم ويعرف Gold Haber[4] الاتصال التنظيمى بأنه "عمل تكوين وتبادل الرسائل داخل شبكة من العلاقات المتداخلة للتعامل مع المحيط ويضيف ان المفهوم يتضمن ثلاثة ركائز أساسية هى:

(أ) الاتصال التنظيمى يحدث فى نظام مفتوح ومعقد يؤثر ويتأثر بالمحيط .

(ب) يشمل الاتصال التنظيمى الرسائل .. هدفها واتجاهاتها وعملية تدفقها والوسائل المتعددة لنقلها.

(ج) ويتضمن كذلك اتجاهات الافراد ومشاعرهم وعلاقاتهم وقدراتهم .

---

(1) L.Thayer, Communication and Communication Systems. Homeword Til : Rechard D.Irwin 1968

(2) E.Borman, W.Howell R.Nichols and G.Shapiro. Interpersonal Communication In The Modern Orgnizationl . Engle Wood Cliffs, N.J Prentidce Hall 1969

(3) R.Foltz Inside Orgnizationl Communication New York : Longman 1981

(4) Gold haber G. organizational communication Dubuque Iowa: WM.C. Brown publishers, 1983 – 1986 p.17.

وخلاصة القول فان الاتصال التنظيمى ما هو الا مجموعة الرسائل المتبادلة ارسالآ واستقبالآ داخل نطاق التنظيم عبر قنوات رسميه للافراد والجماعات صعوداً وهبوطاً فى كل الاتجاهات .

ومن ذلك يمكن القول بأن مفهوم الاتصال التنظيمى يتضمن سبعة عناصر أساسية هى [1]:

١- **العملية** : بما يعنى ان ظاهرة الاتصال تتغير بشكل مستمر خلال فترة من الزمن كما انه ليس لها بداية أو نهاية أو تسلسل فى الاحداث بالاضافة الى عناصر التفاعل بين المتغيرات [2] .

٢- **الرسالة** : وهى تعنى رمزاً او اكثر تدركه وتقوم بإعطائه معنى وللرسائل وظائف أساسية داخل المنظمات تتمثل فى الاعلام والتنظيم والاقناع والادماج كما ان لغموض الرسائل هنا خطورة كبيرة تمثل فى تشويه المعلومات علماً بإن هناك ثلاثة أشكال لغموض الرسائل هى :

(أ) غموض المعنى ويتصل بعدم القدرة على تحديد ما الذى يعنيه الطرف الاخر من رسالته .
(ب) غموض القصد ويرتبط بعدم القدرة على تحديد هدف المتصل من أرسال رسالته فى مثل هذا الوقت وبهذه الطريقة وفى ظل الظروف السائدة .
(ج) غموض التأثير ويتعلق بعدم القدرة على تحديد النتائج التى من الممكن ان تحدثها مثل هذه الرسالة.

---

(١) محمد العرايرى وآخرون ، الاتصال التنظيمى ، أطار نظرى ، مجلة ابحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد ١١ العدد ٢ السنة ١٩٩٥ ص ١٢٥ ـ ١٥٥ .

(٢) جيهان رشتى ، الاسس العلمية لنظريات الاعلام ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٨٦ ص ٥٩ .

٣- **الشبكة** : بمعنى ان الاتصالات داخل المنظمة تأخذ اشكالاً مختلفة منها ماهو عمودى او أفقى او متسلسل .

٤- **الاعتمادية المتبادلة** "التداخل" بما يعنى تركيز المنظمة على بناء شبكة من الاتصال بين المواقع الوظيفية المختلفة داخل التنظيم فالانظمة الفرعية لا تعمل بشكل منفصل بل بشكل متكامل من خلال اعتماد بعضها على البعض الاخر .

٥- **العلاقات** : نظراً لكون الشبكة الاتصالية التى من خلالها يتم نقل الرسائل مرتبطة بادوار العاملين فى المنظمة لذا فان الامر يستدعى دراسة العلاقات الانسانية داخل التنظيم من أجل التركيز على السلوكيات الاتصالية للافراد العاملين بالمنظمة .

٦- **البيئة** : ونعنى بها محصلة العوامل المادية والاجتماعية التى يجب ان توخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات داخل المنظمة مع التركيز على اننا نتعامل مع عنصرين أساسين أحدهما داخلى ويركز على الوظائف والقائمين عليها والمستوى التنظيمى المتصل بالاهداف والانتاج وعملية الادماج داخل المنظمة والآخر خارجى يركز على المستهلكين والموردين .

٧- **عدم اليقين** : ونقصد به الفرق بين المعلومات المتوافرة وغير المتوافرة والتى يحتاج اليها العاملون بالمنظمة .

- **أهمية الاتصال التنظيمى[١] :**

١- المساهمة فى خلق وعى جماعى متماسك ومتوافق داخل البيئة النظمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها بالمؤسسات الآخرى .

٢- المساهمة فى تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة .

---

(١) محمد الصرايرة وآخرون ، مرجع سابق ص ١٤١ .

٣- توفير فرصة للابداع والابتكار لدى العاملين فى المنظمة من خلال اتاحة المجال أمالهم لطرح الافكار والمفاهيم التى تسهم فى تطوير المؤسسة والرقى بها .

٤- مساعدة العاملين فى المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.

٥- المساهمة فى امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمى كصمام امان يمكن من خلاله ان يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل اصواتهم لصانعى القرار .

٦- ابقاء صانعى القرار فى المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التى تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة .

- **إشكال الاتصال التنظيمى :**

اختلف الباحثون فى تحديد مسميات لأشكال الاتصال التنظيمى غير انهم اتفقوا فى كثير من الحالات على تحديد هذه الاشكال واتجاهاتها مع اختلاف تسميتها وبالنظر الى السلوك الاتصالى داخل المنظمة نستطيع ان نميز بين الاشكال التالية :

(أ) يرى Hage ان هناك شكلين للاتصال التنظيمى هما :

- الاتصال المبرمج وهو الذى يتضمن نشاطات روتين مخطط لها مثل اجتماعات اللجان .
- الاتصال غير المبرمج والذى يتضمن نشاطات غير روتينية وغير مخطط لها مثل اللقاءات غير الرسمية وغير المحددة سلفا .

(1) Emmert.P.and W. Domaghy, Haman communication : Element and contens reading M.A Addison – Wisley publishing Co. 1981 p.304.

- **طبيعة الاتصال التنظيمى :**

ان الحديث عن طبيعة الاتصال التنظيمى يستدعى الحديث عن ثلاثة محاور اساسيه هى :

أ. الاتجاهات الاتصالية:

حيث يمكن التميز هنا بين الانواع التاليه من الاتصالات

١. الاتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمه من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا فيها وحسب رؤية كاتز فان عملية الاتصال تاخذ اشكالاً اربعه هى[١] :

- ما يقوله الشخص عن نفسه وعن ارائه ومشكلاته
- ما ينقله عن الاخرين ومشكلاتهم
- ما يعبر به عن سياسات وممارسات التنظيم
- ما يتصوره حول ما يمكن فعله وكيفية انجازه[٢]

واهم وسائل الاتصال الصاعد هى :

١. الباب المفتوح والبريد الوارد .
٢. صناديق الزمالة .
٣. مقابلات ترك الخدمة .
٤. مقابلات الشكاوى
٥. اشتراك العاملين فى اللجان .
٦. الإشاعات .
٧. اشتراك العاملين فى الاداره .
٨. بحوث الاتجاهات .

1- D.Katz. and R.Kahn The Social Psychology Of Organiztion New York : John Wiley & Sons 1966

2- W.Scholz Communication For Control Advaced Management No. 24 1965 P. 13

ويحقق الاتصال الصاعد الوظائف التاليه :

١. رفع المعلومات والبيانات عما تم انجازه من اعمال
٢. رفع المعلومات عن المشاكل التى تواجه العاملين سواء الشخصيه منها او المتعلقه بالعمل
٣. الاستفهام عن بعض جوانب العمل وكيفية اتمام الاداء

- **الاتصال الهابط :**

يقصد بالاتصال الهابط الرسائل المرحله من الاداره العليا باتجاه المستويات الاقل فى التنظيم وكما يشير **كلاً من كاتز وكاهن فان هذا الاتصال ينحصر فى خمسة مناحى هى**[1]

١. تعليمات خاصه باداء العمل وطبيعته
٢. معلومات تختص باطلاع العاملين على اهمية عملهم ومدى علاقته بالاعمال الاخرى فى التنظيم
٣. معلومات عن العمليات الاساسيه والقوانين والسياسات التنظيميه للتنظيم
٤. ردود الفعل تجاه عطاء العاملين شخصياً
٥. رسائل دعائيه تختص بخلق حوافز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه التنظيم

وتتمثل اهم وسائل الاتصال الهابط فيما يلى :

---

(١) د. عبد الله الطويرقى – علم الاتصالات المعاصر – مكتبة الهيكان – الرياض – ١٩٩٧ – ص ٢٢٥ وما بعدها

- الاعلانات الداخليه
- جريدة الحائط
- بطاقات وصف الوظائف
- الخطابـــات الخاصـــه بالعمل
- الزيارات الميدانيه
- رفوف القراءه
- مجلة المنظمه
- دليل الاجراءات
- افلام فيديو عن المنظمه
- المنشورات الدوريه
- لوحة الاعلانات
- الدورات التدريبيه
- التقارير

ويحقق هذا الاتصال الوظائف التاليه :

١. تقديم النصح والارشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم
٢. تحديد اهداف وبرامج العمل للمرؤوسين
٣. مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم فى الإنجاز
٤. شرح طريقة اداء العمل للمرؤوسين

٣. الاتصال الافقى[١]

ونعنى بهذا الاتصـال الرسـائل التـى يتم تبادلهـا بـين افـراد يحملون نفس المكانه فى التنظيم وهذا يعنـى اتصـال رؤسـاء الاقسام بعضهم ببعض او اتصـالات الاقسـام المتسـاويه فـى هرمية التنظيم فيما بينها

---

(١) المرجع السابق – صـ ٢٢٨

فهى رسائل ترحل عبر الأقسام ويتم تبادلها بين المسولين الذين يحملون نفس الدرجه من المكانه والسلطة فى التنظيم ويساعد هذا الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها بشكل يحقق اداء متناغماً يخدم اهداف التنظيم بعيداً عن التضارب وتهيئة المناخ للتغلب على المشكلات القائمه بعيداً عن تدخل الاداره العليا فالكثير من المعضلات يمكن تجاوزها بعيداً عن توريط المسؤولين التنفيذين للنظر فيها فهذا الاتصال يوفر فرصه لتبادل وجهات النظر بين الاقسام ذات العلاقه فيما يمس اساليب الاداء الوظيفى والاجرائى للتنظيم اضافه الى تبادل الخبرات تجاه الاوضاع القائمه بالاستفاده من رؤى وتصورات المختصين المختلفين

اى انه بصفه عامه يمكن القول بان الاتصال الافقى يحقق الوظائف التاليه :

١. بث ونشر المعلومات بين الافراد المهتمين بها
٢. تشجيع التعاون بين الوحدات الاداريه
٣. تدعيم التعاون بين الوحدات الاداريه فى المواقف المختلفه التى تواجهها
٤. سهولة التنسيق بين الوحدات الاداريه عند اداء الاعمال المشتركه بينهم .
٥. اشمالة المواقف والتفاوض وتضيق الخلافات .
٦. توفير الدعم الشخصى من جانب الزملاء .

يعوق هذا الاتصال اللغه المختلفه التى يتحدث بها كل قسم او اداره مع الاقسام الاخرى وهذا ما يؤدى الى عدم فاعلية هذا الاتصال فالاقسام التسويقيه تتحدث لغه مختلفه عن لغة الاقسام الفنيه وهكذا.... مما يفضى الى صعوبه فى التفاهم المرغوب فيما بينها

٤. الاتصالات القطريه

وهى التى تنساب بين الافراد فى مستويات اداريه مختلفه ليس بينهم علاقات رسميه فى المنظمه كان يتصل مدير التسويق باحد الاقسام الاداريه الماليه

٥. الاتصال المتسلسل

ويقصد بهذا "المصطلح ان الاتصال يتم خطوة خطوة أى ان عملية الاتصال تتم على مراحل وتنقل الرسائل خلالها من شخص لآخر وتعتمد مقومات هذا الاتصال على الوسائل المواجهيه والشفاهيه التى تحدث بين الافراد فى تفاعلاتهم اليوميه داخل التنظيم كالاخبار عن وضع التنظيم المالى او الحوافز المتوقعه كزيادة المرتبات او تقليص عدد العاملين فى خطوط الانتاج وهكذا نجد ان معظم هذه الرسائل ترحل بشكل متسلسل بين الافراد حتى تكاد تنشر في ارجاء التنظيم كله

ب. الافراد

فالافراد فى التنظيم يختلفون فى سلوكهم الاتصالى وجسب رؤية روجرز[1] هناك أربعة[*] ادوار يمكن ان تشكل السلوك الاتصالى للافراد فى التنظيم وهذه الادوار هى :

١. حارس البوابة :

يقصد بحارس البوابة ذلك الشخص الذى يؤهله موقعه فى هرمية التنظيم من ممارسة دور فعال حيال تدفق الرسائل الاتصالية فى اى اتجاه وهذا يشمل بطبيعة الحال الرسائل المنقوله داخل التنظيم او القادمة من خارجه

1- E.Rogrers and R.Rogrers Communication In Organiztion New York : Free Press, 1976 P. 218

(*) على اى حال فان هذه الادوار ليست بالادوار الوحيده التى يمكن ان توجد ففى اى تنظيم اتصالى هناك ادوار فرديه مواجهيه اخرى واجتماعيه بين الجماعات وتودى ادوارا مهمه وفعاله فى حياة التنظيم ولكن هذه الادوار الاربعه تظل الابرز والاكثر اهميه من غيرها

فالشخص الذى يمرر المكالمات الهاتفيه فى التنظيم يكاد يمارس دور حارس البوابه كذلك الحال بالنسبة للسكرتير الخاص باحد المديرين التنفيذين فى التنظيم وفرزه للرسائل الموجه الى مديره وتمريره لبعضها وحجبه للبعض الاخر وتحدث هذه الظاهرة لاسباب مختلفة منها :

١- بعض الافراد داخل المنظمة يوقفون تدفق الرسائل الى أعلى اذا اعتقدوا بان هذه الرسائل نشوة صورتهم او تسبب لهم مشاكل مع رؤسائهم .

٢- البعض ايضا يوقفون تدفق الرسائل الى أسفل لعدم موافقتهم على السياسة التى تنتهجها المنظمة .

٣- وهناك آخرون يتقاضون رشاوى للسيطرة على تدفق المعلومات او منعها .

٢. قادة الراى[٢]

يقصد بقادة الراى من يمكن ان يتطلع اليهم الافراد ويسترشدون برؤاهم فى معظم القضايا وقيادة الراى تعنى المقدره على التاثير فى سلوك الاخرين بطريقه غير رسميه بطبيعة الحال فقادة الراى يتسمون باللارسميه مثل القاده الرسمين فهم لا يحملون اى صبغه رسميه على هويتهم وادوارهم

1- E.Rogrers and R.Rogrers Communication In Organiztion New York : Free Press, 1976 P. 218

(*) على اى حال فان هذه الادوار ليست بالادوار الوحيده التى يمكن ان توجد ففى اى تنظيم اتصالى هناك ادوار فرديه مواجهيه اخرى واجتماعيه بين الجماعات وتودى ادواراً مهمه وفعاله فى حياة التنظيم ولكن هذه الادوار الاربعه تظل الابرز والاكثر اهميه من غيرها

(٢) د. عبد الله الطويرقى – مرجع سابق – صـ ٢٣١ وما بعدها .

وعادة ما يكتسب هؤلاء الافراد ادوارهم القياديه غير الرسميه لدى الجمهور بسبب اهتمامتهم غير المحدوده بمختلف القضايا التى تهم شرائح عريضه من الافراد ونتيجه لاتساع مداركهم وثقافتهم التى تؤدى الى خلق حضور فعال ومؤثر فى سلوكيات واتجاهات المحطين بهم فتعرض هؤلاء لمصادر المعلومات يوفر لديهم فرصة الحضور الاتصالى لدى الاخرين وخاصة اذا ادركنا ان المعلومه معروفه والمعرفه اداه قوه فعاله فى بنية الفعل الاتصالى

٣. المنسقون

فالمنسق هو من يحاول تسهيل الاتصال بين جماعتين فرعيتن داخل التنظيم فهو بمثابة الرابطه بين جماعتين مختلفتين دون ان يكون عضواً فى اى منهما فهو يودى دوراً توصيلياً يخدم به التنظيم كله من خلال توثيق جماعتين او اكثر بدون ان يكون منتسباً لاى منهما وغالبا ما يتواجد هؤلاء المنسقون فى نقاط الالتقاء الخاصه بالتدفق المعلوماتى فالمنسق بموقعه المناسب فى التنظيم والذى يوفر له فرصة الحصول على المعلومات ومن ثم توصيلها الى اكثر من جماعه يساهم فى تعزيز بنية التنظيم وغالباً ما يوجد هؤلاء الافراد بشكل غير رسمى فى التنظيم نتيجه توجهاتهم وقدراتهم الشخصيه التى تؤهلهم لممارسة دورهم النشط فى تفاعل الجماعات الفرديه بما يخدم اهداف التنظيم

٤. الشخص المتعدد الاتصالات

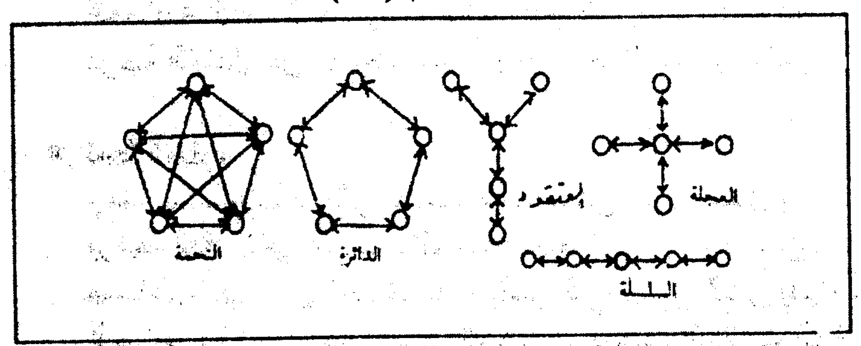
ويتميز هؤلاء الاشخاص بمقدره هائله وعلاقات متعدده خارج التنظيم او داخله ويعتمد التنظيم على مجهوداتهم بشكل فعال فى زيادة تفاعله مع البينه فهم بمثابة الجسور الاتصاليه التى توثق علاقة التنظيم بالمتغيرات البيئيه المحيطه بشكل كبير وهؤلاء الافراد يعتبرون قنوات توصيليه جيده للمعلومات بين التنظيم

والبيئـه المحيطـه بـه ويتـوزع وجـود هـؤلاء الافـراد علـى كافـة مستويات التنظيم فسواء كان الشخص المتعدد الاتصالات فى قمة التنظيم او فى قاعه فهو يودى ادواراً حيويـه تساعد التنظيم على الارتباط وبفاعليه مع متطلبات البيئه بشكل دائم

٥. الشبكات الاتصاليه

الشبكه تعنـى نوعيـة وانمـاط الانظمـه المستخدمه كقنوات اتصـاليه توظفهـا جماعـه فرعيـه سـواء كانـت رسـميه او غيـر رسـميه فـى استقبال وارسـال الرسـائل كمـا ان بنيـة الشبكه تحـدد طـرق ترحيل الرسـائل واسـلوب التعامـل معهمـا فـى حالـة الاسـتقبال او الارسـال وهذه الشبكات تنقسم عادة الى خمسة انواع من ناحية البنيه هي :

شكل رقم (٤٧)



وفيما يلى شرح موجز عن هذه الانماط

١. النمط الدائرى

بمقتضـى هـذا النمط يسـتطيع كـل عضـو مـن اعضـاء الجماعـه الاتصال بعضوين اخرين بطريقه مباشره وعضوين بطريقه غير مباشره ويلاحظ انه لاتوجد قياده منفرده فى هذا النمط

٢. نمط السلسله

يتميز هذا النمط بثبات توحيد القياده وهو يحتوى على اكثر من مستوى ادارى ويتحدد المستوى الذى يوجد به العضو من مدى قربه او بعده من مركز السلسله فيعكس المستوى الاول مركز المدير يليه الرؤوساء المباشرين ثم مستوى الاداء التنفيذى

٣. نمط النجمه

يتميز هذا النمط بإن قائد الجماعه تربطه بكل عضو من الاعضاء علاقه مباشره ومن ثم ينفرد بالسلطه مما يساعده على اتخاذ القرارات ومن الجانب الاخر يؤدى هذا النمط الى قلة التفاعل بين الاعضاء

٤. نمط العَجله

يتميز هذا النمط بوجود مصدر رئيسى يمكن لكل عضو فى الجماعه الاتصال به وهو القائد غير انه يعاب عليه تخفيض درجة التفاعل بين الاعضاء لعدم وجود اتصال مباشر بينهم

٥. نمط العنقود

وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد فى سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقى اعضاء الجماعه بخط اتصال واحد من خلال مساعديه غير ان الخوف هنا يكمن فى الدور الذى يقوم به المساعد حيث قد يتعمد تشويه المعانى او تعطيل البيانات الوارده

وفى نهاية حديثنا عن الاتصال التنظيمى نجدر الاشارة الى ان الاتصال غير الرسمى تبرز أهميته من اشباعه للحاجات الاجتماعية Social Needs والحاجات الذاتية Ego Needs لدى الافراد العاملين فى المؤسسة ، فحاجات الافراد وقيمهم ومواقفهم السابقة والبيئة التى عاشوا او يعيشون فيها تمثل عوامل مؤثرة فى سلوكهم ، وتشكل خوافز لهم ، ويشير Walton ان نشاط شبكة الاتصال غير الرسمى فى المؤسسة يبدأ عندما تكون القنوات الاتصالية الرسمية صامتة ، أو غير واضحة حول مواضيع ذات أهمية لاعضاء المؤسسة ، فاذا حصل العاملون على

معلومات حول تطورات مؤسسية هامة من خلال الاحاديث الجانبية Grapevine Communication فهذا دليل واضح على ان القنوات الرسمية لا تعمل بفعالية كافية والاحاديث الجانبية موجودة بشكل دائم غير ان اعطاء التعليمات والنصائح حول طبيعة النشاطات المؤسسية يجب ان تقوم من قبل الجهات الرسمية ولا يجب ان تأتى على عاتق القنوات غير الرسمية .. ويؤكد Emmert & Donaghy ان الرسائل التى تمر عبر بناء الاتصال غير الرسمى ، والاحاديث الجانبية قد لا تأخذ شكل الاتصال المتسلسل ، وبذلك يمكن تفادى عملية امتصاص المعلومات غير ان الاتصال غير الرسمى غالباً ما ياخذ شكل الاحاديث الجانبية التى كثيراً ما ترتبط بالشائعات والتى تقود الى حالة ارباك وقلق ، وهذا يستدعى من أصحاب المراكز الادارية القيادية منع انتشار الشائعات من خلال تزويد العاملين بمعلومات محددة وواضحة وبشكل مستمر .

الفصل الثامن عشر
أساليب التعامل

الفصل الثامن عشر
أساليب التعامل[1]

لإنسان حيوان اجتماعى كما قيل عنه بحق .. لا يستطيع ان يحيا وحدة وان يعيش منفرداً .. فالناس معنا وحولنا شئنا أم ابينا ولا يمكن الاستغناء عنهم أو الانفراد دونهم .. فكيف يمكن لنا التعامل مع من نجهل .. صحيح ان البعض لديه قدراته النظرية التى تمكنه من الفهم والتعامل كما ان البعض يفسر تصرفاته وتصرفات الآخرين فى حدود العقل والمنطق ويعتقد ان فهم الدوافع كاف لفهم التصرفات لكن الدوافع لا تكون واضحة دائماً بل أنها احياناً ما تكون خافية حتى على اصحابها كما ان المنطق لا يحكم الاشياء وان كان ضرورياً لفهمها فهو يصلح كغذاء للعقل **وليس كوقود للحياة وبالتالى فهناك نوعان من البشر :**

- **نوع يعتقد ان مايقبله المنطق** سيحدث حتماً وان ما لا يقبله لن يحدث .

- **والنوع الاخر** يعتقد ان آليات الحياة ليست بالضرورة منطقية النوع الاول تربية الكتب يصدق ما تقوله ويعتقد فية ويستمر فى تصديقه حتى تصدمه حقائق الحياة بما لا يتصور حدوثه . أما النوع الثانى فهو تربية الحياة بمنطقها الذى لا نقبله لكننى لابد أن نعايشه .. وهولاء هم الذين يعرفون ان الطبع يغلب التطبع وان كلام الناس لا يكفى لفهم سلوكياتهم وأنك اذا اردت معرفتهم فعليك بدراسة طبائعهم ومعرفة شخصياتهم من تصرفاتهم وليس كلامهم .

---

(١) د.محمد غانم ، كيف تتعامل مع ألاخرين ، كتاب اليوم الطبى ، دار أخبار اليوم ص ١٣

هذا ويلاحظ أن ابحاث "**المفهوم العام للسلوك الفردى**" (*) أظهرت ان اساليب السلوك تعمل على قياس جانبين هامين من السلوك البشرى هما[1] :

[١] التعبير العاطفى :

ويقصد بها استخدام العواطف فى التعبير عن انفسنا حيث عادة ما يتم التعبير عن العواطف باربعة طرائق هى :

- تعبير شفوى :

أى ماهى اللغة التى تستخدمها ؟ حيث ان نوع الكلمات التى تستخدمها والطريقة التى تستخدمها بها هما انعكاس لاساليبنا فى التعامل فى العمل .

- تعبير صوتى :

أى هل تتحدث بسرعة أم بصورة بطيئة وسهلة ؟ هل هناك اشارة فى صوتك ام يبدو وصوتك هادئاً ؟ ان النبرة التى تستخدمها تعبر الى حد كبير عن أسلوبنا فى التعامل.

- لغة الجسم :

أى هل تتحدث بيديك ام تضعها الى جانبك عندما تتكلم ؟ هل تمشى سريعاً ام تتمشى ببطى ؟ ان حركة أجسامنا تروى قصة أسلوبنا فى العمل .

- البيئة :

هل المكتب نظيف ومرتب ومزود بخرائط ورسوم بيانية ؟ ام هل تفضل الملصقات والاقوال المأثورة ؟ ان بيئة المكتب مؤشر على أسلوبنا فى العمل .

[٢] الجزم :

ويتعلق الجزم هنا بالمدى الذى نصل اليه فى التحكم والسيطرة على نشاط ووجهات نظر الآخرين فاذا كان اسلوبنا فى العمل يعكس درجة عالية من الجزم فمن المحتمل ان يرانا الآخرون

كشخصيات قوية ومباشرة أما الدرجة الاقل من الاصرار والجزم فعادة ما تعتبر مؤشراً الى أننا أكثر تحفظاً وانقياداً .

- **شبكة أساليب التعامل :**

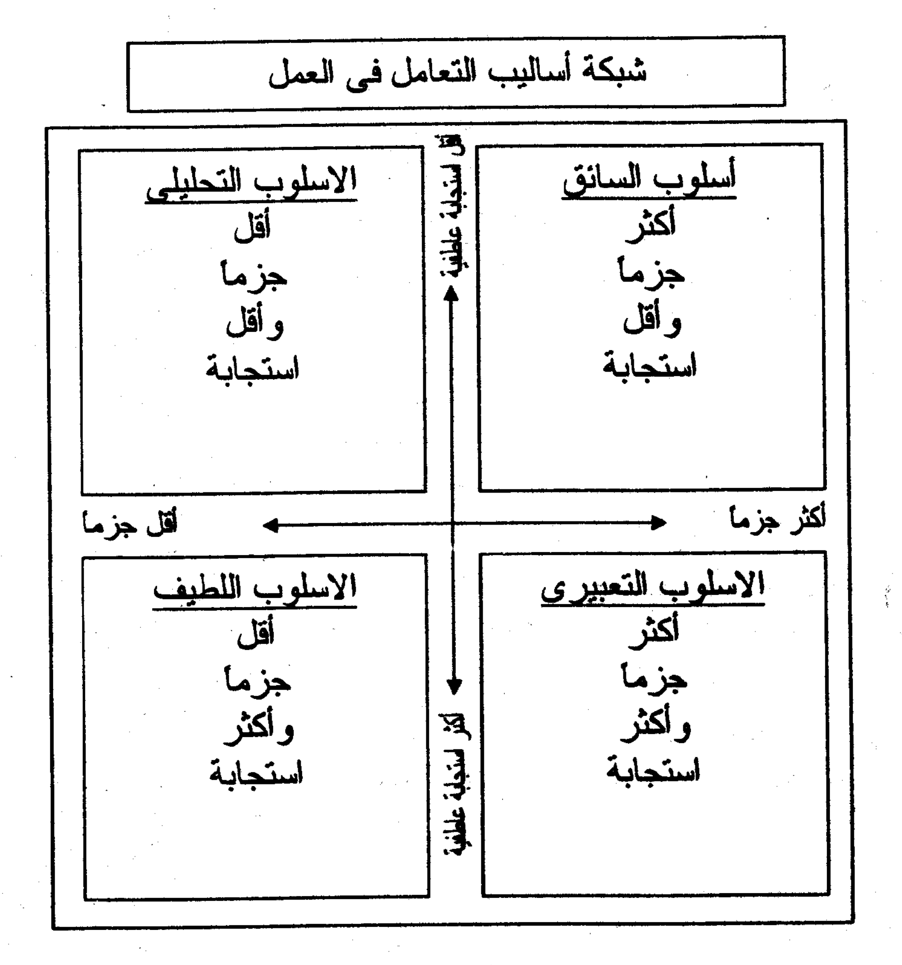
هناك أربعة أساليب رئيسة للتعامل يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (٧)
أساليب التعامل

الأسلوب التحليلى (ح)	أسلوب السائق (س)	الأسلوب اللطيف (ط)	الأسلوب التعبيرى (ي)
* يركز أصحاب هذا الاسلوب على الحقائق أكثر من المشاعر ، أنهم يميلون إلى تقييم الاوضاع بموضوعية.	* يعرف أصحاب هذا الأسلوب إلى أين يذهبون وكيف سيذهبون.	* يميلون إلى التعامل بلطف وهم متعاونون وحساسيتهم للمشاعر عالية .	* يعيشون تحت دائر الضوء وهم مقتنعي وغير متحفظين .
* لديهم الصبر الكافى على بحث التفاصيل والخروج بحل منطقى.	* أنهم يجيدون فن أداء الواجبات ويركزون على النتائج.	* لا يميلون إلى المشكلات التى تسبب لهم بعض المواجهات .	* قادرين على نيل إعجاب الآخرين بهم.
* غير أنه تحت الضغط يميل أصحاب هذا الاسلوب إلى المبالغة فى التحليل ينتحبوا اتخاذ القرار .	* يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الوضع واتخاذ القرارات .	* يسبب الفشل الاحباط السريع لهم .	* يجيدون بنا العلاقات التى تحق أهدافهم .
* هم ينتحبون المشاعر حتى ولو كان الثمن هو عدم عمل أى شىء	* غير أنهم تحت الضغط يميلون إلى التسرع فى اتخاذ القرارات مع إهمال التفاصيل مما يسبب الوقوع فى أخطاء عديدة.	* لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم أو اتخاذ قرارات سريعة.	* غير أنهم إ واجههم نقد فانه يندفعون فى الهجوم .

والآن اذا ما قمنا بوضع هذه الاساليب على جانبى السلوك سوف تظهر لنا شبكة أساليب التعامل التالية :

شكل رقم (٤٨)



ومن الشكل نلاحظ أن :

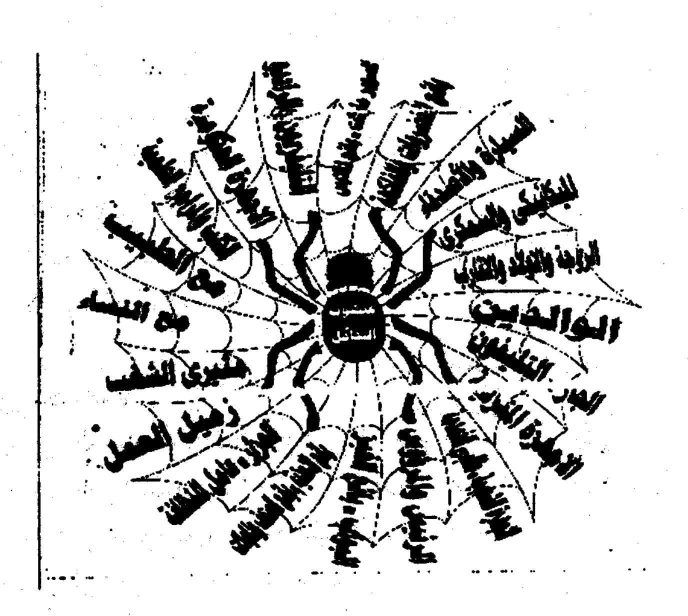
(١) الأفراد الذين يتبعون أسلوب السائق نجد أن لديهم قدر أكبر من الجزم ودرجة أقل من التعبير العاطفى .

(٢) أما الافراد الذين يتبعون الاسلوب التحليلى فإن لديهم درجة أقل من الحزم و أقل ايضاً من التعبير العاطفى .

(٣) والافردا الذين يتبعون الاسلوب التعبيرى فلديهم درجة عالية من الحزم ودرجة عالية من التغبير العاطفى .
(٤) الافراد الذين يتبعون الاسلوب اللطيف لديهم درجة أقل من الحزم ودرجة عالية من التعبير العاطفى .

وعلى الرغم من ان شبكة أساليب التعامل قد أوضحت الاساليب المختلفة **التى يمكن استخدامها فى محيط العمل الا ان هناك صعوبة حقيقة فى التعرف على الاسلوب الذى يتبعه الآخرون وذلك نظراً لكثرة عدد الافراد الذين نصطر الى التعامل معهم والذين يظهر الشكل التالى بعضاً منهم .**

شكل رقم (٤٩)
عنكبوت التعامل



وعلى الرغم من هذا العدد الهائل الذى نضغط الى التعامل معه فإننا سوف نحاول فى الصفحات القادمة القاء الضوء على ثلاث فئات فقط فى مجال العمل هم :

[أ] الرؤساء :

نحن نقابل فى العمل انماط سلوكية متعددة من الروساء تذكر منهم مايلى :

١- الرئيس النكدى :

حيث ان نكد هذا الرئيس هو نكد من نوع خاص انه نكد مركب يتوالد .. ويتكاثر وعادة ما يكون مرؤوسيه هم اول ضحاياه فهم يدفعون ثمناً فادحاً فاحش الغلاء بسبب الحجم الذى لا يطاق والعذاب الذى لا ينقطع مع هذا الرئيس فهذا الرئيس عادة مايكون بمثابة "ميت حى" على قيد الحياة ولكنك لا تشعر بوجوده فهو بلا روح ومن ثم لا يتفاعل مع المحيط الاجتماعى كما ان حواسه غالباً ما تكون فى حالة شلل فتراه لا يحس بالموجودات المحيطة به أو التغيرات التى تطرأ على الوجوه بطريقة صحيحة وانما نجد الصور لديه معكوسة تماماً وهو خائر القوى فاتر الحماس مثبط الهمة وقد تراه كالثور فى قوته الجسمانية لكنه لا يتحرك لكى يهش ذبابة .. وهذا النوع من الروساء يجب استمالته وتحفيزه للتخلص عن سلبيته وتراخيه كما يجب تبسيط الامور بالنسبة له حتى يقبل عليها بلى خوف او تردد ويجب عدم محاصرته بالمشاكل والهموم .. فإذا ما فشلت هذه الاساليب فإن على المرؤوس ان يستعد لمواصلة النكد والتعايش معه .

٢- الرئيس الصامت :

الرئيس الصامت دائماً ما يكون له قدره عظيمة على الحاق أبلغ الضرر النفسى بمرؤسيه ومن أكثر ما يميز هذا الرئيس ايجازه القاتل عندما يتحدث الى مرؤوسيه واقتضابه الميت عندما يرد عليهم واستخدام الاشارة باليد والرأس بدلاً من الكلمات فى معظم الاحيان واخطر ما فى صمت الرئيس ان يكون صفة متأصلة وليس لسبب معين واحياناً يكون الصمت تعبيراً عن حالة رفض داخلى للملل الذى أصاب علاقة العمل أو بسبب الاكتئاب .

وهذا النوع من الرؤساء يجب على مرؤوسيه اغراءه بالكلام من خلال الحوار المثمر والممتع وابعاده قدر الامكان عما يثر ضيقه والمه كما ان رقة الحديث وطيبة القلب وسعة صدر مرؤوسيه كل ذلك سوف يؤدى الى تحريك لسان هذا الرئيس .

٣- الرئيس الغضوب :

عادة مايكون هذا النوع من الرؤساء ثائراً كالبركان كلما تبرد نارة تندلع من جديد فهو هائج كالثور دون داع وبلا سبب كما ان لديه استعداد غريب لصب جسام غضبه على مرؤوسيه لاتفه الاسباب وهو عادة ما يكون متجهم على طول الخط وهو قادر على خلق جو من التوتر والضيق والقلق اينما حل كما أنه قادر على الحاق أذى نفسى بالغ بكل من يقابله ولاسيما مرؤوسيه فهم أولى من يتلقى ضرباته وصدماته وثوراته وانفعالاته ونوبات عصبيته وهذا النوع من الرؤساء عادة ما يفتقد الى الثقة بالنفس لذا فإنه يتخذ من الغضب ستاراً لمدارة صفقة وهذا النوع من الرؤساء غالباً مايكون ضعيفاً برغم ثوراته الرهيبة ومن ثم اذا ما رفع المرؤوس منذ اول لحظة شعار الاحترام التام فقد يكن ويهدأ ويصبح كالحمل الوديع أو ربما كالطفل كما يجب ايضاً على المرؤوسين الابتعاد عن كل ما لا يحبه هذا النمط من الرؤساء وتفادى كل مايؤدى الى الصدام معه وعند أصابة الرئيس بنوبات الغضب يجب الابتعاد عنه حتى يعود كما كان .

٤- الرئيس المتهور :

هناك نمط من الرؤساء لا يجيدون متعتهم الا فى التهور وهذا النمط يعتبر لعنة بالنسبة للمرؤوسين حيث يفقدهم الاحساس بالامن الوظيفى فهو يجعل مرؤوسيه فى حالة من الاضطراب والقلق والتوتر المستمر والخوف من المجهول الذى يمكن ان يقع فجاة دون أى استعداد لمواجهتة وهذا النوع من الرؤساء ايضاً بمثابة قنبلة موقوتة يمكن ان تنفجر فى أى لحظة كما ان هذه القنبلة ذاتية الشحن فهى تنفجر ثم تشحن وتعبأ وتعد من جديد للانفجار فى وقت لاحق والغريب فى هذا النمط من الرؤساء أنه قد يفاجىء مرؤوسيه بكل مصيبة ومصيبة وهو يضحك

وكأنه لم يفعل شيئاً وهو لديه عشق غير عادى لممارسة الخطر انه يبحث عنه فى كل لحظة **وهذا النوع من الرؤساء يمكن ان ينصلح حالهم اذا ما واجهتهم فى بداية حياتهم العملية مشكلات ضخمة بسبب تهورهم كما يجب ان نظهر لهم الآثار الضارة الناجمة عن مغامرتهم الغير محسوبة .**

٥- الرئيس الممل :

وهذا النوع من الرؤساء له قدره عجيبة على هزيمة مرؤوسية نفسياً وتفريغ ايه شحنات حماس لديهم والعمل الذى يضم بين جدرانه رئيساً مملاً هو أشبه بالسجن يشعر فيه المرؤوس وكأنه ارتكب جريمة نكراء يمضى العقوبه المترتبة عليها وبالطبع سيكون الجرم هنا هو العمل مع هذا الرئيس والعقوبة القاسية هى تحمل ما يسببه له من نكد والملل عادة ما يصيب الرئيس بمجرد الاستسلام لروتين الحياة العملية ووقف النشاط الذهنى والحركى الذى يستهدف التغير .

وعند التعامل مع هذه النوعية من الرؤساء يجب ان نشعر باننا ايضا كمرؤوسين مسئولين عن هذا الملل بسبب رفضنا للتغير أو التجديد واصرارنا احياناً على ان تمضى الحياة الوظيفية على وتيرة واحدة بدلاً من خلق مناسبات سعيدة متجددة والقيام برحلات ترفيهية وزيارات فالملل ضيفاً ثقيلاً غير مرغوب فيه فاذا ما أحل بنا شاع النكد لذا فإن علينا ازاحته من حياتنا بطرده شر طردة .

٦- الرئيس الكذوب :

والغريب هنا ان الرئيس قد يكذب ويكون كذبه مفضوحاً ومكشوفاً امام مرؤوسيه ولكن الاغرب ان المرؤوسين قد يمثلون على الرئيس دور المصدق ربما لتفادى الدخول فى شجار ونكد ولكن هناك بعض الرؤساء ممن يكذبون كذب مدمر شديد الخطورة كأن يخفى اشياء أساسية وحيوية يؤدى اخفائها الى تقويض الحياة العملية وهنا يفقد الرئيس ثقة مرؤوسيه كما يفقدهم الاحساس بالامان هذا ويلاحظ ان بعض الرؤساء يكذبون حتى "يسترضون رؤسهم" ويغلقون الباب أمام

المناقشة ويستريحون من عناء الاف الاسئلة التى قد يطرحها المرؤوسون أو قد يكذبون لان المرؤوسين من النوع الثرثار الذين لا يكتمون سراً .. انهم يكذبون لحماية أنفسهم من التورط فى بعض الخلافات او المشاحنات لذا فاننا نعتقد ان **طبيعة المرؤوسين هى المسئوله عن كذب الرؤساء لذا فإن عليهم ان يشعروا رئيسهم بالامان عندما يفضى اليهم ببعض اسرار العمل .**

٧- الرئيس الخجول :

وهو ذلك الرئيس الذى يحاول دائما الاختفاء وراء مرؤوسيه والتعامل مع العالم الخارجى من خلالهم ويكون فى غاية السعادة حين يجد فى مرؤوسيه الشجاعة والاقدام الذى يفتقده وهذا الامر غريب فى حد ذاته فدور الرئيس فى العمل يتطلب منه ان يكون قوى الشخصية وقادر على اتخاذ قرارات حاسمه وأظهار قدر معقول من الحزم والاقدام والجراة والشجاعة كما يتطلب منه سرعة التعامل مع الموقف وعدم التردد كل هذه أمور لاغنى عنها حتى تستمر الحياة العملية على نحو طيب واذا كان الادب والحياء والالتزام صفات مطلوبة فى الرئيس .

فإن الخجل صفة قد تصل احياناً الى درجة القبح حيث أنه من اخطر صفات الخجول أنه لا يرى جيداً ولا يستمع جيداً وافكاره مضطربة ومشوشة كما ان لديه رغبة دائمة فى الابتعاد وخاصة عندما يتعرض لموقف حرج وهنا **يجب التعامل مع هذا النمط من الروساء باسلوب الايحاء الذاتى بانه "يستطيع ويقدر ويمكنه" وان يتم منحه الثقة التى تدفعه الى الاحساس باهمية وقدراته واشراكه بصورة فعالة فى انجاز الاعمال ومحاصرته حتى يقوم بمسئولياته وجعله يتأكد بانه اذا لم يقم بدوره كاملاً فلن يؤدى المرؤوس دوره ايضاً .**

٨- الرئيس الضعيف :

وهذا النوع من الرؤساء غالباً ما يكون قد وصل الى مكانته الوظيفية لاسباب أخرى ليس لها علاقة مدى بكفاءته فى العمل مثل طاعته العمياء لرؤساءه وانصياعه الكامل لما يملى عليه حتى ولو لم يكن مقتنعاً به او راضياً عنه وهو عادة ما يتميز بالحيرة والارتباك والخوف والتردد وراسه المدلاة من عنقه .. كما انه وسواس فهو يخشى اتفه الاشياء ولديه رفض داخلى مسبق للتوقيع على أى طلب لاحد مرؤوسيه كما أنه يفسد جو العمل بل وربما يحول دون انجاز المهام على النحو السليم لانه عادة لا يحسم الامور ولا يتخذ قرارات حاسمه اما **بالنسبة للتعامل مع هذا النمط من الرؤساء فإنه يفضل اتباع أسلوب الشدة معه واجباره على تطبيق القوانين واللوائح فهذا النمط من الرؤساء يكون لديه استعداد طبيعى للامتثال أو التراجع متى تم تشديد الضغط عليه ..**

هذا وبعد ان استعرضنا بعض انماط الرؤساء نقدم فيما يلى بعض المهارات التى يجب استخدامها عند التعامل مع الرؤساء [1] :

١- الحوار مع الرئيس :

١- عندما تناقش رئيسك فى العمل ابتعد عن المراوغة فى الحديث والتزام بالحقائق الموثقة .

٢- عندما ترغب فى عرض أمر ما على رئيسك فى العمل .. ضع فى الحسبان احتمالية أن يكون رئيسك مرتبطاً بالتزامات مهمة .. لذلك عليك أن تختصر حديثك دون ان تخل بما تريد ان تعرضه او تطالب به .

---

(١) خالد بن محمد عبد الله الزامل وآخرون ، السلوك الوظيفى ، المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب الفنى ، الرياض ١٩٩٨ ص ٢٢ : ٢٤

٣- لا تقدم لرئيسك فى العمل النتائج على شكل أرقام مجردة بل قدم معها دلائل لها فقد لا يكون لديه الوقت او المعلومات الكافية لعمل الاستنباط المطلوب من تلك الارقام المجردة .. واحرص على أن تقدم المساعدة لرئيسك قبل أن يطلبها منك.

٤- عندما تشعر أن هنالك مشكلة تواجه العمل الذى وجهك الرئيس بأدائه أجتنب أن تحدد المشكلة لرئيسك دون ان تقدم له ثلاثة بدائل لحلها لان تحديد المشكلة دون البحث عن حل لها مؤشر على عدم استعدادك لحلها .

٥- لا تندفع للدفاع عن وجهة نظرك او تتحدث والرئيس يتحدث.

٦- ناقش النوايا لا الالفاظ فى الرد على الاسئلة اللاذعة المنمقة التى يبادرك بها رئيسك .

٧- عندما تعد بتنفيذ العمل حدد وقت الانجاز ولجعل التزامات التنفيذ التى تعد بها واقعية فلا تعد بأقل مما يمكن ولا تلتزم بما لا تستطيع تنفيذه ولكن كن مبادراً .

٨- تعلم لغة الجسد التقليدية لرئيسك حتى تتمكن من إتقان الاتصال غير اللفظى معه .

٢- عرض الافكار على الرئيس :

عندما تكون لديك فكرة جيدة وتكون بحاجة لدعم رئيسك أو ذوى النفوذ فى المنشآة التى تعمل بها فعليك باتباع مايلى :

١- كن دائماً مستعداً للرد على السؤال التقليدى : "ماذا لو لم تنجح الفكرة ؟ " وتقويم نجاح الفكرة مرتبط بعدة عوامل منها ان تكلف أكثر مما رصد لها أو أن تحقق أقل مما يتوقع منها .

٢- ركز على المنافع المحسوسة من الفكرة .

٣- لا تتوقع ان يوافقك الآخرون على الفكرة من اول وهلة واسع لمعالجة الملاحظات التى يبدونها حتى تكتمل الفكرة بالصورة التى بإمكانهم قبولها .

٤- عند عرض الفكرة ركز على المحور الاساسى للفكرة ومنافعها ولا تناقش التفاصيل حتى تسأل .

٣- مناقشة الرئيس فى الاداء دون المطلوب وابلاغه عما لا يسر :

١- كن صادقاً مع نفسك ومع رئيسك واعترف مقراً بما تجيد أداءه وتعرفه وما لا تجيد أداءه او ما لا تعرفه حيث أن تظاهرك بمعرفة ما لا تعرف يزيد الهوة بينكما وتقل ثقة رئيسك بك .

٢- عندما يبرز لك رئيسك أوجه القصور فى أدائك قابل الامر بعقلية من يريد حل المشكلة لا بعقلية من يعتذر أو يبرر وأظهر له اهتمامك بمعالجة الامر .

٣- عندما يكون لديك موضوع يثير الجدل يتعلق برأى الرئيس بادائك فعليك البدء بجملة تحذيرية سهلة قبل عرض الموضوع على رئيسك .

٤- عندما تخطئ فلا تظهر بمظهر الرجل السيىء بل قف بشموخ واعترف بالخطأ الذى لم يكن مقصوداً لذاته بل نتيجة لاجتهاد لم يوفق .

٤- أدب الاختلاف مع الرئيس :

١- التزم بإبراز ما تستطيع تحديده وإثباته سواء كان جزءاً من الخلاف فقط او الخلاف بأجمعه وضع فى الحسبان أن للمنطق حدوداً وأترك لرئيسك الفرصة لتقويم الوضع بعد ما أبرزته من دلائل .

٢- تأكد من استخدام الالفاظ الايجابية واترك لنفسك خط رجعة حتى تتمكن من التراجع عندما ترى أن الافضل عمل ذلك .

٣- قد يخفق رئيسك فى الحصول على ما يريد او قد يخسر جولة نقاش مع أحد فى المنشآة فعليك ان تتعلم كيف تتعامل معه واتح له فرصة خيبة الامل او ما تسمى بفترة تجاوز الاحباط فلا تطلب منه اموراً ثانوية بشكل عام أو أمور رئيسة فى الموضوع الذى أحبط من أجله فمن الطبيعى أن يعبس الانسان ويقطب بعد الخسارة وتحاشى أن تناقشه فى الموضوع الذى خسره ما لم يطلب ذلك هو .. والاهم من ذلك أن تحتفظ بآرائك الشخصية فى الموضوع لنفسك .

[ب] المرؤوسين[1] :

١- المرؤوس العدوانى :
أنه المرؤوس الذى يتمتع بقدر هائل من الطاقة .. ولكنه ينفسها بسلوكه السلبى الذى يتصف بالعدوانية .. والذى يتسبب فى اثارة المشاكل مع جميع الذين يتعامل معهم ..

وقد يكون هذا التصرف السلبى ناجماً عن أسباب عديدة منها الاحساس بعدم الامان أو عدم الرضى تجاه وظيفته أو الاحساس بأنه يفتقر الى الكفاءة والخبرة اللازمين أو عدم الثقة بنفسه وبقدراته على إنجاز ما هو مطلوب منه أو الاحساس بأن مهاراته وقدراته أعلى بكثير من متطلبات وظيفته أو الاحساس بأنه مرفوض من الذين يتعامل معهم .

---

(١) ناصر لمظاس وآخرون ، كيف تتصرف مع الروؤس المشكلة ، نقوسيا ، قبرص ١٩٩٧ صفحات متفرقة .

يمكنك التعامل مع المرؤوس العدوانى وفق الاسلوب التالى :

(أ) تذكر أنه يمتلك استعداداً قوياً لقبول التحديات ولديه درجة عالية من الطاقة .. كما انه يضع لنفسه معايير عالية فى مواجهته التحدى وذلك كى ينال التقدير .. لذا حاول تفويض بعض الاعمال المستعصية اليه لتفريغ طاقته العدوانية بعيداً عن الاخرين .

(ب) ناقش معه أمر تصرفاته وحاول ان تفهم الاسباب الفعلية التى تدفعه الى التعامل مع الآخرين بعدوانية .

(ج) حاول افهامه ان هناك أساليب أخرى أكثر ايجابية للتعامل مع الاخرين أو للتعبير عما يشعر به تجاهك أو تجاه زملائه أو تجاه عملاء المؤسسة او مورديها أو تجاه عمله.

(ء) أشرح له أهمية عمله وجهوده بالنسبة الى زملائه العاملين معه وذلك لتعزز لديه الاحساس بالانتماء الى فريق عمل .

(هـ) أشرح له أهمية عمله وحسن قيامه به لتتمكن المؤسسة من تحقيق كامل أهدافها .

(و) أظهر له أن خبرته وكفاءته تؤهلانه لان يكون أداؤه على مستوى عال من الجودة .. وشجعه على عدم الاكتفاء بالقيام بعمل مرضى فقط بل القيام بعمل إبداعى خلاق .

٢- المرؤوس المتعجرف :

أنه المرؤوس المتبجح والمدعى الذى لا يكف عن التباهى والتفاخر بإنجازاته .. فهو مغرور بنفسه يتصرف بكثير من الثقة والاعتداد فلا تؤثر فيه انتقادات الاخرين له ولا تزعجه محاولاتهم إسكاته .. إذ أنه يتمتع بمناعة شديدة ضد كل ذلك .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المتعجرف وفقاً للاسلوب التالى:

(أ) أسع لمعرفة الاسباب الواقعية التى تقف خلف عجرفته وادعائه .. وحدد على ضوء ذلك الاسلوب الذى عليك اتباعه معه .

(ب) تجاهل عجرفته اذا كانت لا تؤثر سلبياً فى أدائه واداء الآخرين .. بذلك تجرده من متعة ان يكون لديه مستمع .. وتضمن ان عجرفته سوف تقل أثناء وجودك .. على الرغم من أنها قد تزيد أثناء وجود الاخرين الذين يبدون تجاوبا معه .

(ج) تذكر أن المتعجرف لا يتمتع بثقة كبيرة بالنفس كما يحاول ان يظهرها لمن يتعامل معه لذلك يمكنك تنفيس ادعاءاته ومغالاته بمواجهته واحراجه اذا اضطرك الامر الى ذلك .

(ء) ابن تعاملك معه على أساس اهتمامه الشديد بإثاره اعجاب الاخرين به وعليه لا تدع أى مناسبة تعجرف او تبجح من طرفه تمر دون ان تشعره بان آثار عجرفته وتبجحه كانت عكسية .. مصارحاً اياه بأنه ان لم يثر اشمئزاز الذين يتعمل معهم فهو على الاقل لم يثر إعجابهم .

(هـ) اعتمد فى تعاملك معه على المفهوم القائل "ان العجرفة صفة تكتسب بالعادة وان المكاسب التى يحققها المتعجرف تعزز وتقوى هذا الاسلوب لديه" لذا جرده من المكاسب التى يحققها من جراء عجرفته حتى يبدأ تدريجياً بتغيير تصرفه .

(و) نبهه الى ان عجرفته تقف فى طريق تقدمه الوظيفى اذ ان اعتداده الاعمى بنفسه يجعله لا يرى أخطاءه وبالتالى لا يعطى نفسه فرصته لتحسين ادائه.

٣- المرؤوس الفظ :

أنـه المـرؤوس غيـر اللبـق الـذى لا يراعـى حقـوق الاخـرين او مشاعرهم فهو متبلد الشعور .. تعوزه اللباقة والكياسة ويتصف أسلوب تعامله بالخشونة وقلة الذوق .. قد لا يقصد الاساءة إلا ان افتقاره الى اللياقة وعدم قدرته على رؤية الامور من منظار غير منظاره تجعله هكذا لذلك تجده لا يتردد فى ازعاج زملائه المنكبين على عمل يحتاج الى قدر كبير من التركيز .

يمكنك التعامل مع المرؤوس الفظ وفقاً للاسلوب التالى:

(أ) تحقق من أسباب فظاظته وعدم لباقته لتتمكن على ضوء ذلك من تحديد الاسلوب الذى يجب عليك اتباعه لمعالجة حالته .

(ب) لا تتجاهل ملاحظاته وتعليقاته غير اللبقة .. لانك بذلك تعطيه الفرصة ليستمر فى اساءته الى الاخرين ولو بشكل غير مقصود.

(ج) انصحه بان يفكر قبل ان يتفوه بالكلام وليس بعد ان يتفوه به فيسىء لغيره ويندم فيما بعد على الامر .

(ء) اقترح عليه ان يفرض رقابة ذاتية على كل تعليقاته المرتجلة .

(هـ) افرض عليه ان يأخذ المبادرة من أجل تصحيح الوضع بعد كل تصرف غير لبق من طرفه وقد يكون ذلك فى جعله يقر بقلة ذوقه ويعتذر عن سوء تصرفه .

(و) أحرص فى الوقت ذاته على أن لا تبالغ فى فرض الاعتذار عليه كى لا يمس ذلك كبرياءه فيغرق أكثر فى قله ذوقه الامر الذى يضاعف المشكلة بدلاً من ان يحلها .

٤ـ المرؤوس المتمرد :

أنـه المـرؤوس الـذى يتسم أسـلوب عملـه بالعصيان و الثورة وهو مقتنع تماماً بان أسلوبه هذا له ما يبرره و ان اللوم من جراء تصرفه يقع عليك أو علـى الظـروف المحيطـة ولكـن لـيس عليه وهـو فـى الغالـب لا يظهـر أى احتـرام لاى مبـادىء او قـوانين عمـل ويتصـرف بـردات فعل عنيفة على أى قرار يمكن ان تتخذه ادارة المؤسسة .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المتمرد وفقاً للاسلوب التالى :

(أ) لا تتجاهل تمرده بل اعتبره دائماً بمثابـة علامـة إنذار مبكر بان كل شىء ليس علـى مـايرام وبـأن هنالك عدة مجـالات يجب إجراء فيها التحسين و التطوير .. وذلك قبل ان يتفـاقم الامر ويتحول الى عملية عصيان و اسعة .

(ب) ابحث عن سبب تمرده فقد تكون فيه اشارة الى ظلم أحس بـه أو شكوى يجب معالجتها .

(ج) أسـع لتقصـى أسباب تمـرده بأسـلوب ايجـابى وغير اتـهامى وذلك بتجنـب طـرح الاسـئلة التـى تضـعه علـى المحـك او الايحـاء اليه بانك تحمله مسؤولية الخطأ .

(ء) قـم بتقصــى مــا اذا كـان تمـرده عمليـة دائمـة ومسـتمرة ومتأصـلة فيـه أو اذا كنـت أنـت مسـتلطاً ومتعجرفـاً فـى تعاملك معه .. فقد تجد فـى هذا الامور مسببات لعصيانه وتمرده .

(هـ) لا تلجأ الى إلقاء المحاضرات عليه فى محاوله منك لاقناعه بتغير أسلوبه لان ذلك قد يزيد من تمرده .

(و) فكر غي عدد من المقترحـات لتطرحهـا عليـه بحيث تسـاعده علـى التعبير الهادىء عما يشعر بـه وعلـى إعـلان موقفـه بوضـوح ومرونة من كل الامور المطروحة فى مجال العمل .

٥- المرؤوس المقاوم للتغير :

أنه المرؤوس الذى يحرص على الحفاظ على الوضع القائم كما هو ويقاوم أى محاولة للتغير وهو ميال الى التقليدية فى نظرته الى الامور ويهوى التعلق بكل ما يمت بصلة الى الماضى الذى يعتبره بمثابة صمام أمان فلا يجرؤ على تجاوزه ولا يحيد عنه .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المقاوم للتغير وفقاً للاسلوب التالى:

(أ) حدد بدقة الاسباب التى تدعوه الى مقاومة التغيير الذى تنوى إجراءه .

(ب) حدد مستوى الحدة التى يبديها فى مقاومته للتغير المطلوب .

(ج) اعتبر مقاومة مرؤوسك للتغير بمثابة ايجابية تدفعك الى إجراء المزيد من الدراسة للامور المطلوب تغييرها فتاتى عملية التغيير أكثر موضوعية ونضجاً وبالتالى تحقق الفائدة القصوى منها .

(ء) أشرح لمرؤوسك قبل البدء بتطبيق التغيير .. تفاصيل التغيير الذى تنوى إجراءه وفند له أسبابه وأبعاده لتكون الصورة عن التغيير المزمع تطبيقه واضحة وجلية .

(هـ) أشركه فى التخطيط للتغير المطلوب لان من شأن ذلك إشعاره بأن التغير ياتى منه وليس مفروضاً عليه .

(و) أعطه الوقت الكافى لدراسية التغير المطلوب والنتائج المترتبة عليه وذلك قبل ان تطلب منه تقبله او حتى إبداء الرأى فيه .

٦- المرؤوس المتملق :

أنه المرؤوس الذى يتصرف بأسلوب مداهن ويجهد فى استرضاء من يعتبره مسؤولاً عنه أو ذا سلطة علية فهو يبالغ فى المراعاة وفى إظهار الاحترام الفائق وفى الاذعان ولا يخاطر أبداً فى التعبير عن معارضته او حتى عن حقيقة ما يفكر به .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المتملق وفقاً للأسلوب التالى:

(أ) أسع لمعرفة الدوافع الحقيقية لتملقه .. هل هى الصدمات التى تلقاها فى السابق من رؤسائه عندما كان يدلى صراحة برأيه أم انها الغايات الرخيصة التى يسعى لبلوغها من خلال تصرفه هذا؟

(ب) ابدا بتشجيعه على إبداء الرأى فى مواقف غير هامة لتساعده على اكتشاف حقيقة ان إبداء رأيه سوف لن يسىء اليه ابدا بذلك تعوده على أن يكون أكثر شجاعة فى المستقبل فى مواقف أخرى أكثر أهمية .

(ج) كرر امام مرؤوسك ان حقه فى التعبير عن رأيه مقدس خاصة أمام رئيسه او من هو مسئول عنه .

(ء) أثن عليه فى كل مرة يبدى فيها رأياً وكافئة بالترحيب برأيه قبل ان تعلن موافقتك او عدم موافقتك على الرأى الذى تقدم به .

(هـ) افرض عليه عند مناقشة أى أمر معه ان يعطيك رأيه أو اقتراحه أولاً وذلك وقبل ان تعطيه أنت رأيك بذلك تحرمه من فرصة الاكتفاء فقط بالموافق على كل شىء تقوله .

(و) حاول تجنيبه قدر الامكان الاحتكاك المباشر مع من يتمتعون بسلطة كبيرة فى المؤسسة .

٧- المرؤوس المناور :

أنـه المـرؤوس الـذى يتصـف بعـدم الامانـة كونـه يخـادع للحصـول على مايريد ويبرع فـى جعل غيره يقومـون بمـا يناسبه هو فبدلاً من ان يطلب ما يريد بشكل مباشر فإنه يخطط للمواقف التـى يجب ان يتخذها لتساعده على نيل مطلبه .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المناور وفق الأسلوب التالى :

(أ) أعلم ان مرؤوسك المنـاور قد يكون هكذا لانـه أكتشف انـه بخداعـه يستطيع الحصـول علـى مايريـد .. مـن هنـا فـإن ممارسته هذا تزداد مع ازدياد تحقيقه للمكاسب من خلالها لذا عليك التصرف بحزم فور اكتشافك لممارساته هذه .

(ب) لا تستثن الاحتمـال بـأن مرؤوسك المنـاور قد لا يعـى أبعـاد أسلوبه ونتائجه السلبية وأنـه بدون مساعدتك علـى تغييره سوف يصـبح هـذا الاسلوب نمط تعامل عـادى يلجأ اليـه دون التفكير باتباع أسلوب بديل .

(ج) انطلـق فـى معالجتك للمشـكلة مـن إفهامـه انـك تعرفـه حـق المعرفة وانك اكتشفت حيلة المخادعة .

(ء) اشر بوضوع الى خدعة وواجهه مباشرة بها فقد يكون ذلك بمثابة المداواة بالصدمة التى يحتاج اليها .

(هـ) واجهه بواقعة خداع حديثة العهد واسأله عن الهدف الذى أمل فى تحقيقه من خلالها .

٨- المرؤوس الدفاعى :

أنــه المـرؤوس الـذى يعـارض أى نقـد توجهــه اليـه وهـو دائـم الاستعداد للتغطية علـى عيوبـه أنـه بـارع فـى حمايـة نفسـه مـن الملامـة ويملـك تفسيراً مقبـولاً ولـو ظاهريـاً لكـل هفـوة مـن جانبـه وهكـذا تجـده

باستمرار يأتيك بالحجج الفورية اذا ما واجهته بأمر يعيبه او بخطأ ارتكبه .

يمكنك التعامل مع المرؤوس الدفاعى وفقاً للاسلوب التالى :

(أ) اسع لمعرفة الاسباب التى تدعوه الى اتخاذ الموقف الدفاعى لتتمكن على ضوء ذلك من تحديد الاسلوب الذى عليك اتباعه معه.

(ب) انتهز فرصة ارتكابه خطأ ما واطلب منه مساعدتك على تحليل السبب الحقيقى لحصوله .

(ج) لا تقاوم التبرير الذى سيقدمه لك فى معرض تحليله للخطأ بل أقبل به مبدئياً وأسأله عما ينوى فعله لتفادي تكراره فى المستقبل.

(ء) أحرص لدى طلبك منه ان يساعدك علي تحليل سبب حصول الخطأ على التأكيد أنك تتوقع منه هو ن يغير الوضع .. بذلك يتضح له ان المسؤولية ملقاة على عاتقه .

(هـ) تأكد من تكرار نفس عملية النقاش والتحليل السابقة الذكر فى كل مرة يرتكب فيها خطأ ما ولا تيأس اذا وجدت ان هذا الاسلوب يجعله يكثف من أسلوبه الدفاعى اذ سوف يستسلم فى نهاية الامر ويقر بمسؤوليته عن الخطأ .

(و) ابحث عما اذا كانت هناك ظروف فى العمل تشجع دفاعه أو عما اذا كان يحقق المكاسب من جراء دفاعه فقد يكون تحت ضغط النقد الدائم الذى يوجه اليه ينجح فى تجنبه من خلال دفاعه.

٩- المرؤوس المتنصل :

أنه المرؤوس الذى يرمى مسؤولية أفعاله على غيره ولا يعترف ابداً بأدنى مسؤولية تجاه أى خطأ ارتكبه مهما كان بسيطاً فهو وبمجرد وقوع الخطأ يسخر كل جهده فى محاولة التنصل منه وايجاد من يلقى اللوم عليه بدلاً من ان يحاول تصحيح الخطأ .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المتنصل وفقاً للاسلوب التالى :

(أ) أسع لتحديد الاسباب التى تجعله يتنصل من مسؤولياته ويوجه اللوم الى غيره فى كل شاردة وواردة لتتمكن على ضوء ذلك من تحديد الاسلوب الذى عليك اتباعه معه .

(ب) تذكر أن أسلوب التنصل قد ينتشر بسهولة ويتفشى فى المنظمة بأكملها اذا لم تتصرف وتضع حداً له .

(ج) لا تسمح له بالتنصل من مسؤولياته بل تقص الحقيقة واسع الى حل المشكلة بناء على الحقائق التى تتكشف لك .

(ء) لا تكتف عند تفويض المهام اليه بشرح كيفية القيام بالعمل بل أشرح له ايضاً مسؤولياته المحددة تجاه هذا العمل واحرص على تذكيره بهذه المسؤوليات من حين الى آخر لتقلص عنده فرص ارتكابه الاخطاء واضطراه الى إلقاء اللوم على الآخرين .

(هـ) ناقش الموضوع مع مرؤوسيك فربما أصبح أسلوب ملامة الغير فعلاً غير ادارى لديه يمارسه عن غير قصد ودون ان يدرك المشاكل التى تنجم عن هكذا أسلوب .

(و) أوضح له ان ما يفعله هو ببساطة تحميل غيره مسؤولية خطئه.

١٠ - **المرؤوس المتعصب :**

أنـه المـرؤوس الـذى امتلأ رأسـه بـآراء وتوقعـات مسـبقة بحيث أصبحت هذه الآراء والتوقعات مبادىء وقواعد تتحكم فى طبيعة تعاملـه مع الاشخاص والاحداث وبالتالى فإنـه يتصـرف دائمـا من منطلق آرائـه المسبقة غير المنطقيـة وغير المبـررة التـى تتحكم فـى منحـى تصـرفاته وأسلوب تعامله مع الاخرين .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المتعصب وفق الاسلوب التالى :

(أ) أسع لمعرفة الاسباب التى تدفعه الى التعصب لتتمكن على ضوء ذلك من تحديد الاسلوب الذى عليك اتباعه معه .

(ب) أظهر له المزيد من الاحترام والتقدير لآرائه اذا تبين لك ان تعصبه موجه ضدك طالباً منه ان يظهر لك ولآرائك نفس القدر من الاحترام بتعاونه معك ومساعدتك .

(ج) نـاقش معـه المشكلة بكثيـر مـن الصـبر اذا مـا اسـتنتجت ان تحامله عليك ناجم عن أنه أكبر منك سناً وانه بالتالى أحق منك بالوظيفة التى تشغلها .

(ء) حاول تفهم مشاعره فى هذا الصدد وأفهمه ان آخر شىء تريده هو ان تخاصمه او تعاديه وانك على العكس تعول كثيراً على مساعدته لك وتعاونه معك .

(هـ) لا تتوقع منه ان يغير موقفه اذا لم يستطع أعطـاء أى مبرر منطقى له اذ أنه قد يلين بعض الشىء لكنـه لا يتغير بشكل أساسى .

(و) كن حازما فى الوقت ذاته وأفهمـه تماماً الاضـرار التـى قد تترتـب علـى إصـراره علـى مبادئـه الخاطئـة واوضـح لـه المعـايير التـى عليـه التزامهـا والتـى لا يمكـن التسـاهل فـى صددها .

١١ ـ المرؤوس المتسرع :

أنه المرؤوس الذى يقوم بعمله كيفما أتفق و الذى يتصف أسلوبه بعدم الانتباه و العجلة ونتيجة لذلك فإن عمله يكون دائماً مشوباً بالاخطاء وغير متطابق مع المعايير الموضوعة وهو بدلاً من ان ينزعج من أخطائه عندما يكتشفها يتصرف بلامبالاه تجاهها وكأنها أمر غير هام كما انه ونتيجة لثقته المطلقة بقدراته فهو لا يهتم بتفاصيل العمل وشروط جودته اذ يعتبرها أموراً رتيبة ومملة .

يمكنك لتعامل مع المرؤوس المتسرع وفق الأسلوب التالى :

(أ) فتش عن الاسباب التى تدفعه الى ان يكون متسرعاً فى الاعمال التى يقوم بها بذلك تتمكن من تحديد الاسلوب الأنسب الذى عليك اتباعه لمعالجة مشكلة تسرعه .

(ب) تقص ما اذا كان أسلوبه ناجماً عن مشكلة يعانى منها تجعل من الصعب عليه ان يقدم عملاً منظماً وخالياً من الاخطاء على الرغم من أنه يتصف بالذكاء والامانة .

(ج) أفهمه انه يخسر الكثير من جراء التسرع الذى يفقده القدرة على الاستفادة من قدراته وخبراته .

(ء) تذكر أنك اذا تركته يعمل على هواه فإنه سوف يستمر فى الافتراض ان تسرعه مقبول ويتجنب تحمل مسؤولية جودة عمله .

(هـ) استفد من الناحية الايجابية فى أسلوبه وهى أنه يصبح مبدعاً وخلاقاً عندما لا يكون مقيداً بضرورة الانتباه الى التفاصيل .

(و) كلفه بأعمال يستخدم فيها قدرته على الابداع ويكون غيره مسؤولاً عن صقل ما ينجزه .

١٢- المرؤوس الفوضوى :

أنـه المـرؤوس الـذى لا يحسـن ادارة أعمالـه ويعجـز عـن القيـام بمهامه حسب أهميتها وأولويتها ويفتقر الى التنظيم فـى أي عمل يقوم بـه لذلك تجده دائما متقلاً بأعباء المهام المتراكمة يتميز المرؤوس الفوضوى بانه لا يضع الاشياء فى مكانها ويخلط الأمور بعضـها ببعض ولا يهتم بترتيب مكتبه او أدوات عمله وهو اذا ما لفت نظره الى فوضويته فإنـه يدعى أنه على الرغم من أسلوبه الذى يبدو لك فوضويا إلا أنه قـادر علـى الالمام بكافة تفاصيل العمل .

يمكنك التعامل مع المرؤوس الفوضوى وفق الاسلوب التالى :

(أ) حاول تحديد الاسباب التى تجعله فوضويا لترى ما اذا كنت تستطيع معالجة فوضويته .

(ب) تـذكر ان الشـخص الفوضـوى ليس مسـتعدا لبـذل الجهـد التلقائى لتغير أسلوبه لذا عليك انت أن تجبره على ذلك .

(ج) حـاول معرفـة مـا اذا كـان نظـام أو أسـلوب العمـل يسـمح لـه بالفوضى أو يشجعه عليها .

(ء) صـارحه بانـك غير راض عن الفوضـى التـى تحيط بـه فـى المكان الذى يعمل فيـه وبـان مكـان العمـل غيـر المـنظم هـو مؤشر لعدم الفعالية فى العمل .

(هـ) ضـع أمامـه المشـاكل التـى يتسـبب بهـا أسـلوبه الفوضـوى وحمله مسؤولية هذه المشاكل .

(و) شجعه علـى إبقـاء مكتبـه مرتبـا وأوراقـه منظمـة وذلـك بـان تكون انت مثالا له فى الترتيب والتنظيم .

١٣- المرؤوس المرتبك :

أنـه المـرؤوس الـذى يحفـل سـجله بـالحوادث والاخطـاء غيـر المتعمـده فهـو لا يمتلـك الحـدس أو الحاسـة التـى تحـذره مـن الوقـوع فـى المطبات بل هـو كالمغنـاطيس يجذب الحـوادث والاخطـاء اليـه لدرجـة ان حـادث أو خطـأ يتم ابلاغك عن وقوعـه لا تسـتطيع إلا ان تربطـه تلقائيـاً بهذا المرؤوس.

يمكنك التعامل مع مرؤوسك المرتبك وفق الاسلوب التالى :

(أ) ناقش معـه الامر وتقص رأيـه بأسباب ارتباكـه فقد تجد فـى ذلك مفتاح الحل .

(ب) أدخل التعديلات اللازمة على تقنية العمل اذا ما تبين لك أنها السبب فى ارتباكه وبالتالى فى كثرة ارتكابه الاخطاء .

(ج) تأكد من كفاءته المهنية ووفر له فرص تعزيز هذه الكفاءة .

(ء) تأكد مـن انـك تضـع بين يديـه كافـة المعلومـات والارشـادات اللازمة لاى عمل تكلفة به .

(هـ) تأكد من انه يجد لذة فى عمله ولا يشعر بالملل والضـجر من جرائه .

(و) أشـرح لـه أهميـة وظيفتـه وارتباطهـا بسـير عمـل المنظمـة وكيـف أن أى خطـأ قـد يرتكبـه يمكـن ان يـؤثر سـلباً فـى مسيرة العمل ويعرقلها .

١٤- المرؤوس المعرقل :

انـه المرؤوس الـذى يقف عائقاً فـى وجـه تقدم العمل وذلك بعدم انجـازه المهـام المطلوبـة منـه فـى الوقـت المقـرر لـذلك ووفقـاً للاصـول والقواعد وأسـاليب العمـل المتبعـة وهـو بـذلك يـؤدى الـى تعطيـل أعمـال زملائـه الاخرين بانتظـار انتظـام سير العمـل مجدداً ويتصـف المـرؤوس

المعرقل بميله الى التلهى بأمور غير هامة وغير أساسية وبافتقاره الى التدريب الكافى والى القدرة على اتخاذ القرار .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المعرقل وفق الاسلوب التالى :

(أ) ابحث عما اذا كانت تصرفاته المعرقلة ناجمة عن خلل فى اجراءات وأساليب العمل المتبعة أو عن عادة متأصلة لديه.

(ب) اعمد الى اجراء التغييرات اللازمة على اجراءات وأساليب العمل اذا كنت تظن انها هى السبب .

(جـ) تأكد من أن مرؤوسك ملم بكل تفاصيل العمل وأساليبه .

(ء) اشرح له كيف يجب ان يقوم بمهامه ودعه بعد ذلك يقوم بها تحت اشرافك المباشر لفترة من الزمن وذلك حتى تتأكد من سلامة ادائه .

(هـ) ركز معه على تطوير تقنية عمل تمكنه من إنجاز المهام الموكلة اليه من دون أى عراقيل .

(و) أوضح له كيف ان عمله مترابط مع عمل غيره فى المنظمة وبذلك تساعده على إدراك الآثار السلبية التى يخلفها أسلوبه على أداء الآخرين وإنتاجيتهم .

١٥- المرؤوس المضيع للوقت :

أنه المرؤوس الذى لا يظهر التزاما جديا بعمله ولا يكلف نفسه عناء مراجعة وتقييم ادائه فهو يتصرف بأسلوب غير مثمر وبدلاً من ان يصرف وقته ويركز جهده على العمل المكلف القيام به يضيع وقته ووقت زملائه ويركز اهتمامه على قضايا أخرى خارج نطاق عمله .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المضيع للوقت وفق الاسلوب التالى :

(أ) أطلب منه تنفيذ الاعمال المطلوب إنجازها فوراً دون إعطائه أى مهلة زمنية لبدء العمل أو التحضير له بحيث لا تفسح له المجال لاضاعة الوقت .

(ب) دعه يعمل ضمن فريق عمل نشط وجدى الامر الذى يجعله ينهمك فى العمل ليماشى زملاءه فى الفريق .

(ج) أفهمه أنه فى مكان عمل الامر الذى يفرض عليه أن يختصر ما امكن من مكالماته الهاتفية الخاصة ويؤجل شؤونه الخاصة الى ما بعد انتهائه من عمله .. وقل له أنك لن تسمح له بأكثر من مكالمتين هاتفيتين خاصتين فى اليوم .. لا يتعدى كل منها دقائق معدودة .

(ء) اقترح عليه ان يفهم أصاحبه وأقاربه ان سياسة المؤسسة لا تسمح بالمكالمات الهاتفية الخاصة الا فى حالات الضرورة القصوى .

(هـ) اطلب منه الكف عن التكلم مع زملائه وإضاعة وقته وأوقاتهم وبالتالى الحيولة دون إنجازه وإنجازهم للاعمال المطلوبة منه ومنهم .

(و) نبه زملاءه الى ضرورة عدم التجاوب معه لدى محاولته إضاعة الوقت معهم .

١٦- المرؤوس الثرثار :

أنه المرؤوس الذى يتفوه بشكل دائم بكلام فارغ وفى غير مكانه او بتعليقات لا معنى لها ولافائدة ولا تتناسب مع الظروف الذى يطلقها فيه أنه يتفه القضايا الجدية التى يجب التعامل معها بكثير من الحرص والجد وغالباً ما يتسبب فى ازعاج واعاظة زملائه واضاعة وقتهم .

يمكنك التعامل مع المرزوس الثرثار وفق الاسلوب التالى :

(أ) حاول معرفة الاسباب التى تدفعه الى الثرثرة والكلام الفارغ.

(ب) تحمل ثرثرته اذا كانت محدودة واذا تبين لك انها تساهم فى إلقاء الضوء على الجوانب الهزلية من الامور وتساعد على التخفيف من الاجواء المشحونة وخلق توازن فى النظر الى الامور او القضايا موضوع البحث .

(ج) حاول الاستفادة من ثرثرته اذا كان الظرف يسمح بذلك واجعلها بمثابة حافز على العمل بحيث تساهم فى تشجيع البعض على إطلاق آراء مفيدة وخلاقة كانت ستبقى كامنة نتيجة الخجل او التحفظ.

(ء) جنبه الظروف والمواقف التى تشجع صفته وتسمح له بإطلاق العنان لثرثرته وتفاهاته .

(هـ) أشغله كل الوقت حتى لا تعطيه الفرصة ليشعر فيها بالملل فيلجأ الى أسلوب الثرثرة للتغلب على ملله .

(و) كلفه اذا كنت تعقد اجتماعاً فى حضوره بمهمة تدوين محضر الاجتماع بحيث تبقيه منشغلاً ومنغمساً فيها فتشغله عن الثرثرة واطلاق التعليقات والملاحظات السخيفة .

١٧- المرزوس المروج للاشاعات :

أنه المرؤوس الذى يضيع وقته فى الاقاويل والاحاديث المغرضة الهادفة الى اشاعة البلبلة وزرع الفتنة وعلى الرغم من ان كلامه غير منطقى وغير هام إلا انه يلقى فى أغلب الاحيان اذانا صاغية ويلجأ مروج الاشاعات الى المبالغة وتضخيم الامور واضافة الكثير من خيالة

الى الحقيقة . هادفاً من وراء ذلك الى جعل اشاعاته أكثر اثارة وبالتالى أكثر اساءة الى سمعة الاشخاص الذين تطالهم .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المروج للاشاعات وفق الاسلوب التالى :

(أ) حاول ان تتعرف على الاسباب الحقيقية التى تقف وراء رغبته الدائمة فى ترويج الاشاعات .. وذلك للتأكد مما اذا كانت أسباباً طارئة يمكن معالجتها او أسباباً متجذرة فيه يصعب ايجاد الحلول لها .

(ب) أقنع مرؤوسك بان تصرفه هذا ضار وليس كما يعتقد بانه مجرد ثرثرة غير مؤذية وأفهمه ان عليه التخلى عنه .

(ج) اعتمد فى محاولتك اقناعه على حقيقة ان تصرفه يضيع الكثير من الوقت الثمين الذى عليه ان يصرفه فى عمله الامر الذى يؤثر سلبياً فى اداء المنظمة نظراً الى أهمية عمله بالنسبة اليها .

(ء) أشرح له قواعد تنفيذ الاعمال المطلوبة منه ومعايير ادائها وذلك فى حال لاحظت ان عدم فهمه لما هو مطلوب منه وبالتالى عدم تمكنه من القيام به هو السبب غير المباشر الذى جعله يتوجه الى ترويج الاشاعات كتعويض عن ذلك.

(هـ) أعطه دائما المزيد من الاعمال لتبقية منشغلاً باستمرار أو انقله الى قسم آخر يكون انشغاله فيه متواصلاً فتقطع عليه فرصة الاحساس بالفراغ وهو الامر الذى يدفعه الى الامعان فى تصرفه هذا.

(و) ابذل جهدك لعدم إطلاعه مسبقاً على أى اخبار أو معلومات حساسة ودقيقة تتعلق بالعمل وقد يكون من الضرورى جداً ابقاء الاخبار (الجيدة منها بنوع خاص) بعيدة عن

مسمعة حتى لا يؤدى أسلوبه فى المبالغة وتضخيم الامور الى رفع توقعات مرؤوسيك الى الحد الذى يصابون فيه بخيبة أمل عندما يطلعون على هذه الاخبار .

١٨- المرؤوس المتمارض :

أنه المرؤوس الذى اعتاد من وقت الى آخر على عدم الحضور الى مركز عمله متذرعاً بسبب مشروع هو المرض وهو بذلك يسىء استخدام امتياز الاجازة المرضية الممنوح الى العاملين فى المنظمة وقد يكون من الصعب فى بداية الامر التمييز بين حالة المرض الحقيقية وحالة التمارض التى تصبح مع تفاقمها مشكلة فعلية تواجه المنظمة .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المتمارض وفق الاسلوب التالى :

(أ) تقص الاسباب الحقيقية الكامنة وراء تمارضه وذلك بهدف تحديد أسلوب المعالجة .

(ب) قم فى كل مرة يتغيب فيها عن العمل بداعى المرض بالاتصال به فى منزله للاطمئنان عليه وقل له انك وجميع زملائه تتمنون له الشفاء العاجل فقد يؤثر فيه هذا الاسلوب الايجابى ويثنيه عن ادعاء المرض مرة آخرى فيما لو كان يدعى المرض فعلاً .

(ج) واجهة بعدد أيام تغيبه الفعلية وبواقع ان أيام تغيبه هذه غير مبررة .

(ء) اوضح له أهمية عمله والمشاكل التى يخلفها تغيبه المتكرر عن العمل .

(هـ) حثه على إبداء اهتمام أكبر بعمله والفت انتباهه الى الفائدة التى يجنبها من مثابرته على عمله .

(و) اجعله يعمل ضمن فريق عمل بحيث يؤدى تغيبه المتكرر الى إحراجه تجاه سائر أعضاء الفريق الذين يواظبون على العمل باستمرار

١٩- المرؤوس الكسول :

أنه المرؤوس الذى لو ترك على هواة لما قام إلا بأقل قدر ممكن من العمل انه يلجأ الى أسلوبه هذا كوسيله للتأكد من انه لن يترك لك فرصة لتكليفه بمهام لا يرغب فى القيام بها وغالباً ما ينجح فى ذلك وعلى الرغم من انه قادر تماماً على العمل وتحمل المسئولية إلا أنه غير مستعد لذلك ويهرب من أى مسئولية قد تسند اليه .

يمكنك التعامل مع المرؤوس الكسول وفق الاسلوب التالى :

(أ) راجع علاقتك به واستفسر عن علاقته بباقى زملائه فقد يكون سبب كسله عدم التآلف والانسجام مع من يعمل معهم .

(ب) تذكر أنه قد لا يكون كسولاً بطبيعته بل هو يتعمد ذلك لانه يدرك من خلال التجربة ان تأخره فى إنجاز المهام يعنى تكليفه بالقليل منها لذا لا تعطيه فرصة لتحقيق هذا الهدف.

(ج) تعامل معه على أساس ان كسله وتلكؤه يعنيان أنه لا يريد أن يقوم بالمهام المكلف بها .

(ء) الجأ الى امتحان مقدار حيثيات كسلة .. كأن تكلفة مثلاً بالقيام بإحدى المهام التى تعرف أنه يفضلها ثم قارن بين سرعته فى إنجاز هذه المهمة والوقت الذى يستغرقه إنجاز مهمة آخرى .

(هـ) الجأ الى مكافأته على عمله وليس على حضوره الى العمل اذ ان اتباع نظام ربط المكافأة بالاداء قد ينجح فى حث المرؤوس الكسول على زيادة انتاجيته .

(و) شجعه على سرعة الانجاز واتبع معه نظام عمل جديد بحيث تسمح له بالقيام بعمل يستهويه وذلك فى كل مرة ينجز فيها أحد الاعمال التى لا يتحمس عادة للقيام بها بذلك تضع حداً لتقاعسه من خلال المكافأة المشروطة .

٢٠- المرروسة المتراخى :

أنه المرؤوس الذى لايبذل أى جهد يذكر فى عمله أنه لا يلتزم بالقواعد والاجراءات التى تضبط سير العمل ويتصرف بأسلوب غير مبال ويبدأ بالتغيب والتأخير عن عمله من الممكن وصفه بالتهرب من عمله ومسؤولياته نتيجة وضع خاص يمر به مثل اقتراب موعد تقاعده من العمل أو إعطائه انذاراً أو مهلة لصرفه من العمل او بسبب انخفاض معنوياته وإصابته بالاحباط نتيجة مشكلة واجهته .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المتراخى وفقاً للاسلوب الاتى :

(أ) حدد بدقة الاسباب التى تدفعه الى التراخى لتتمكن على ضوء ذلك من تحديد كيفية تصرفك معه .

(ب) فكر فى الاساليب التى تشجع مرؤوسك المتراخى على تجديد اهتمامه بعمله خاصة اذا كنت ترغب فى بقائه فى المنظمة .

(ج) أوكل اليه الاهتمام بأحد المشاريع الخاصة أو اجراء تحقيقات محددة حول قضايا تدخل ضمن نطاق خبرته .

(ء) سلمه مسؤولية تدريب ومراقبة من هم أقل منه خبرة فتعزز لديه الشعور بان المنظمة لا زالت بحاجة الى جهوده .

(هـ) أقنعه اذا كنت تدرك أنه لن يبقى طويلاً فى العمل أنه من المفيد له ان يهتم بالحاضر وليس فقط بالمستقبل الذى اتخذ قراره مذكراً إياه بحقيقة ان لا أحد يضمن ما قد يكون غده .

(و) تذكر ان مرؤوسك هذا هو مصدر ثمين للخبرة والكفاءة لذلك أعمد الى أخذ رأيه فى العديد من الامور لانه يشعر بالتحرر من القيود نتيجة مغادرته المرتقبة للعمل الامر الذى يجعله فى قمه الصدق والصراحة عندما يبدى رأيه .

٢١ ـ المرؤوس المماطل :

أنه المرؤوس الذى يؤجل القيام بعمله حتى اللحظة الاخيرة وأحياناً قد يتمادى فى التأجيل ويتخلف عن إيجاز العمل فى المهله الزمنية المحددة له أنه ليس بالضرورة كسولاً بل يشغل نفسه بأى عمل حتى يتجنب البدء بالعمل الاساسى المكلف به وغالباً ما تكون هذه الاعمال التى ينشغل بها سهلة وغير هامة بالمقارنة مع العمل المؤجل أنه يعمل على أساس مبدأ الحاجة ام الاختراع مدعياً ان نوعية عمله تكون أفضل بكثير اذا ما ترك أمر انجازه الى أخر لحظة ومبررا ذلك بان الاحساس بضغط ضيق الوقت يشكل حافزاً له على حسن الاداء .

يمكنك التعامل مع المرؤوس المماطل وفق للاسلوب التالى :

(أ) تكلم معه لافتاً نظره الى خطأ أسلوب المماطلة الذى يتبعه وانعكاسه السلبى على أداء المنظمة .

(ب) أطلب منه العمل فوراً على إنجاز العمل المطلوب منه مهما كان الوقت الذى يستغرقه قليلاً ومهما كان هناك متسع من الوقت .

(ج) نبهه الى هشاشة قناعته بأن عمله يكون أفضل عندما يترك أمر إنجازه لآخر لحظة .

(ء) تجنب لفترة من الزمن تكليفه بالمهام الصعبة .. بانتظار ان يتمكن من التخلص من عادته هذه .

(هـ) أحرص عندما تضع له مهلة لانهاء العمل ان تؤكد له انها غير قابلة للتغير .

(و) حاول ان لا تكون المهلة التى تعطيها له لانجاز عمل ما بعيدة حتى لا تعطيه وقتا طويلاً للمماطلة .

٢٢- المرؤوس اللامبالى :

أنه المرؤوس الذى لايظهر أى حماس ليس فقط تجاه عمله بل أيضاً أى قضايا أخرى تعتبر بشكل عام مشوقة وجديرة بالاهتمام ويتسم المرؤوس اللامبالى بالجمود وعدم الفعالية وتبدو علية ظواهر الملل من عمله كما انه غالبا ما يترك لغيره أمر أخذ المبادرة او اتخاذ القرار والتصرف .

يمكن التعامل مع المرؤوس اللامبالى وفق الاسلوب التالى :

(أ) ناقش الامر معه وحاول أقناعه بتغير نظرته الى عمله وإبداء اهتمام أكبر به .

(ب) الفت نظره الى الآثار السلبية التى تتركها لا مبالاته على عمله وعلى علاقته بالآخرين .

(ج) لاتقبل بادعائه أنه بأسلوبه هذا يريد ان يظهر تجرداً وحياداً وليس عدم اهتمام .

(ء) حمله المسؤوليات واجعل عمله فى موقع يضطر فيه الى القيام بالخطوة الاولى وأبعده عن المواقف التى تمكنه من الاحتماء بالاخرين وتركهم يأخذون المبادرة .

(هـ) كلفه بالمهام المتطلبة التى تجبره على وضع كل اهتمامه وحماسه بحيث يجد ان لا خيار لديه سوى الانهماك فيها .

(و) أسند اليه باستمرار مهام ومسؤوليات عمليه ومشوقة لتجبره على التخلى عن عدم مبالاته ولتريه كيف ان الاهتمام بالعمل وإبداء الحماس تجاه تجربة جيدة ومثيرة وليست متعبة ومملة كما كان يتصور .

٢٣- المرؤوس الشارد :

أنه المرؤوس الذى يبدو لك بليداً غير منتبه فى معظم الوقت فهو يغرق فى أحلام يقظته ويطلق العنان لخياله غير المجدى بحيث يصبح هو فى عالم وعمله فى عالم آخر علماً بان ذلك يمكن أن يحصل أثناء عمله داخل المنظمة او أثناء اجتماعه بأى من عملاء المنظمة او مورديها وليس بالضرورة ان يكون الخطأ منه دائماً ففى أحيان كثيرة تكمن المشكلة فى نوع العمل المكلف به و الذى قد يكون مملاً و الياً

يمكنك التعامل مع المرؤوس الشارد وفق الاسلوب التالى :

(أ) ادرس الاسباب التى تجعله شارداً لتتمكن من تحديد الاسلوب الذى عليك اتباعه معه لمعالجه حالته هذه .

(ب) حاول ان تساعده على معالجة المشاكل الخاصة أو العائلية التى تواجهه خارج العمل اذا كانت هذه المشاكل هى التى تسبب له حالات الشرود .

(ج) اسع قدر استطاعتك وضمن ماهو متاح وممكن لان تعالج المشاكل المادية التى قد يواجهها والتى تجعله يشرد أثناء العمل .

(ء) أعد النظر فى اجراءات العمل المتبعة وذلك بهدف إلغاء أى معالم للروتين فيها .

(هـ) ادرس محيط عمله وحاول أدخال التعديلات اللازمة عليه اذا تبين لك أن ذلك ضرورى .

(و) أهتم بتصميم مكان العمل ونوع فى ألوان المكاتب ومساحات العمل بذلك تزيل أى رتابة فى محيط العمل يمكن أن تدفعه الى الشرود .

[٣] الزملاء :

الزملاء ليسوا صنفاً واحداً لا يتغير ولاهم نمط جامد لا يتلون انما هم الوان وانماط وانواع ولكل واحد منهم أسلوبه الخاص وفيما يلى بعض انماط الزملاء [١] :

١- المتجارب :

وهو الذى يدعى ان عنده تجربة وخبرة طويلة .

٢- المتسائل :

هو الذى يوجه الاسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية وخبيثة مع التركيز على الاسئلة التى تتناول أمور هامشية جزئية .

٣- المتسلق :

وهو الذى يحاول التسلق الى القيادات العليا والوصول الى متخذى القرار ثم يقيم معها علاقات اجتماعية متميزة تمكنه التأمر على زملائه .

٤- المعمم :

وهو الذى يجعل الحادثة الفردية ظاهرة عامة حيث يضخم الاخطاء الصغيرة والقليلة ويوهم الآخريم بانك فاشل .

٥- الثرثار :

وهو الذى يكثر الكلام والحوار والتعليق دون ان يترك للآخرين فرصة للحديث وانما يفرض رايه عن طريق الثرثرة

٦- الملتقط :

وهو الذى يحسن الاستماع اليك ويحاول التقاط بعض الكلمات او العبارات ليستخدمها فى الاساءة اليك .

---

(١) د. على حمادى ، مقاومة المقاومة ، دار بن حزم ، بيروت ١٩٩٩ صفحات متفرقة .

٧- **المركب :**

وهو الذى يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والاراء والمواقف ويركب بعضها على بعض ليثبت فشلك .

٨- **المسوف :**

وهو الذى ربما يمدحك ويثنى عليك ويزعم أنه من أصدقائك المقربين ولكنه يعقب ان هذا الزمن ليس زمانك وانه يجب الانتظار .. أنه فى الحقيقة يؤخر ويماطل ويسوف حتى يتمكن من القضاء عليك تماماً .

٩- **الثعلب :**

وهو الذى يتلاعب على كل الحبال ويتآمر بخبث ودهاء ويتلون مع كل حال ويتعامل بعدة وجوه ويظهر غير ما يبطن .

١٠- **المشاجر :**

وهو الذى يميل الى المشاجرة والعراك والصراخ والسباب والشتائم وربما الى الضرب .

١١- **المنسحب :**

وهو الذى يعبر عن رفضه لك ولاسلوبك بالخروج من المكان الذى انت فيه مما يسبب توتراً لدى الآخرين .

١٢- **العقرب :**

وهو الذى يلدغ مباشرة ويهاجمك ويطعنك بالليل والنهار ويشوه صورتك عند الجميع .

١٣- **المساوم :**

وهو من يساومك على كل عمل او خدمة يؤديها لك ولديه استعداد فطرى للتنازل عنك مقابل أى ثمن يدفع له .

١٤- **التآمرى :**

وهو من يتآمر عليك وشعاره فى الحياة اذا لم تكن ذئباً أكلتك الذئاب .

١٥- الذاتى :

وهو الذى لا يفكر الا فى ذاته وهو لا يريد الا مصلحته الشخصية فهو فى كل تعامله معك لا يسعى الا الى تحقيق مصالحه فقط .

والان وبعد ان عرضنا لبعض انماط الزملاء فان المطلوب منك مراعاة الاتى عند التعامل معهم :

١. اتق الشبهات .
٢. تجلد وكن ذا نفس طويل .
٣. تجاهل من يبادرك العداء .
٤. احذر سوء الظن .
٥. أغلق الباب الذى يأتيك منه الريح .
٦. وان مكروا فامكر بهم .
٧. احذر من نميمة الغير .
٨. أوجد عدواً ثالثاً او الفت النظر اليه .
٩. عارض ثم أيد .
١٠. دع الآخرين ينقذون ماء الوجه .
١١. دع القدر يخرج بخاره .
١٢. دع الحقائق تتكلم .
١٣. جرب طريقة الاجابة بنعم .
١٤. أشعر الزميل باهميته .
١٥. تلون واحرص على مراعاة الاذواق .
١٦. ضع اعصابك فى ثلاجة .